

Universidad del Rosario



Proceso mejora PYME InterBusinessCo.

Programa Avanzado de Formación Ejecutiva 3

Juan Sebastian Santos Moreno

Juan Sebastian Yate Virgues

Yirid Mariana Murcia Ramos

Escuela de Administración

Bogotá D.C

2022

Universidad del Rosario



Proceso mejora PYME InterBusinessCo.

Programa Avanzado de Formación Ejecutiva 3

Juan Sebastian Santos Moreno

Juan Sebastian Yate Virgues

Yirid Mariana Murcia Ramos

Tutora: Luz Andrea Pinzón Aleman

Programa: Marketing y Negocios Digitales

Escuela de Administración

Bogotá D.C

2022

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Proceso mejora PYME InterBusinessCo. enfocado en el ámbito administrativo, comercial y de mercadeo”, en la opción de grado de Programa Avanzado de Formación Ejecutiva 3 y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Yirid Mariana Murcia Ramos

Administración en Negocios Internacionales

C.C.: 1003893899

Juan Sebastian Santos Moreno

Administración en Negocios Internacionales

C.C.: 1032508824

Juan Sebastian Yate Virgues

Administración en Negocios Internacionales

C.C.: 1007161195

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Yirid Mariana Murcia Ramos
Administración en Negocios Internacionales
C.C.: 1003893899

Juan Sebastian Santos Moreno
Administración en Negocios Internacionales
C.C.: 1032508824

Juan Sebastian Yate Virgues
Administración en Negocios Internacionales
C.C.: 1007161195

Tabla de contenido

Resumen.....	7
1. Introducción.....	9
2. Presentación general.....	10
3. Análisis del sector, tendencias, competidores, mercado	11
4. Diagnóstico de la compañía.....	18
a. Comercial.....	18
b. Mercadeo.....	19
c. Financiero	23
d. Administrativo	24
e. Servicio	28
5. Customer Journey Map.....	30
a. Buyer Persona	30
b. Customer Journey Map.....	31
6. Presentación del Modelo de Negocio con la ficha de Planeación estratégica. (Lean Canva).....	31
7. DOFA Cruzado.....	31
8. Plan de mejora enfocado a obtener revenue exponencial.....	35
9. Estrategias a desarrollar en el área comercial/mercadeo.....	38
10. Definición de KPI'S enfocados en el cliente partiendo del CJM.	47
11. Proyección de ventas.....	49
12. PYG de la empresa con los nuevos servicios incluidos y cargos necesarios a incluir..	52
13. Conclusiones.....	53
14. Referencias.....	56

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Logo InterBusiness Company.....	10
Ilustración 2. Importaciones junio 2021-2022	11
Ilustración 3. Gráfica del precio del dólar en el año 2022	15
Ilustración 4. Proceso de negociación InterBusiness Company	29
Ilustración 5. Perfil de Instagram renovado InterBusiness	42
Ilustración 6. Perfil de LinkedIn renovado InterBusiness.	42
Ilustración 7. Propuesta Linktree InterBusiness.	44
Ilustración 8. Algunos de los repuestos más usados para Samsung, Pantalla completa LCD y táctil, Cámara trasera, Flex de carga y micrófono, Batería, Flex botón Home, Auricular o Speaker.....	46

Resumen

Este trabajo contiene la propuesta de plan para el proceso de mejora de la PYME InterBusiness Company, una empresa especializada en la asesoría relacionada con temas de comercio internacional. Se encuentra en la ciudad de Bogotá y tiene más de 15 años en el mercado, dentro de sus servicios se pueden apreciar la búsqueda de productos en el exterior, el contacto directo con fabricantes, la verificación de fábricas y compañías, la coordinación logística, entre otros que permiten llevar a cabo proyectos de internacionalización exitosamente.

Dentro del plan de mejora se incluyeron el desarrollo de análisis que permitieron tener un mejor contexto de la situación actual de la empresa, su posición estratégica en el mercado y la manera en la que se comporta su entorno hoy en día, por esto se utilizaron herramientas y modelos como la presentación del modelo de negocio con la ficha de planeación estratégica, la construcción del customer journey map, análisis del sector donde se incorporaron las tendencias, competidores y situación política y económica tanto nacional como internacional.

Asimismo, se realizó un estudio más interno de la compañía con un diagnóstico de las áreas comercial, mercadeo, financiera, administrativa y de servicios, así como el modelo DOFA cruzado donde se definieron las estrategias propuestas para el plan de mejora de la PYME, esto gracias al análisis de factores internos y externos. Por último, se presentan la proyección de ventas a tener en cuenta y el PYG de la empresa que incluye todos los nuevos servicios y mejoras propuestas dentro del plan.

Palabras clave

Estrategias, comercio internacional, pyme, startup, proveedores, partners, importación, exportación, tecnología.

Abstract

This work contains the proposal of a plan for the improvement process of the SME InterBusiness Company, a company specialized in consulting related to international trade issues. It is located in the city of Bogota and has been in the market for more than 15 years. Among its services we can appreciate the search for products abroad, direct contact with manufacturers, verification of factories and companies, logistics coordination, among others that allow to successfully carry out internationalization projects.

The improvement plan included the development of analyses that allowed to have a better context of the current situation of the company, its strategic position in the market and the way in which its environment behaves today, for this reason tools and models were used such as the presentation of the business model with the strategic planning sheet, the construction of the customer journey map, analysis of the sector where trends, competitors and the political and economic situation both nationally and internationally were incorporated.

Also, a more internal study of the company was carried out with a diagnosis of the commercial, marketing, financial, administrative and service areas, as well as the cross SWOT model where the strategies proposed for the improvement plan of the SME were defined, thanks to the analysis of internal and external factors. Finally, the sales projection to be taken into account and the company's PYG, which includes all the new services and improvements proposed in the plan, are presented.

Keywords

Strategies, international trade, SME, startup, suppliers, partners, import, export, technology.

Proceso mejora PYME InterBusinessCo. enfocado en el ámbito administrativo, comercial y de mercadeo

1. Introducción

InterBusiness Company es una PYME especializada en el comercio internacional, cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector y llega al mercado ofreciendo servicios de consultoría, así como asesorías relacionadas con compras en el exterior, logística internacional, régimen cambiario, nacionalización de mercancías, entre otros temas afines con el comercio internacional, su longevidad les ha permitido finalizar proyectos con éxito.

Al ser considerada una empresa startup, poco a poco está construyendo su marca y posicionándose en el mercado colombiano, ganando cada vez más relevancia y demostrando la calidad de sus asesorías. Esto lo ha logrado gracias a la calidad de los servicios ofrecidos y la gran red de proveedores y partners internacionales con los que cuentan hoy en día, además de los altos estándares de calidad y de confiabilidad que utilizan para permitirle al cliente tomar las mejores decisiones.

El hecho de ser un negocio relativamente pequeño y nuevo trae consigo tanto ventajas como desventajas, donde se pueden encontrar el dedicarse plenamente en lo que les gusta hacer y en lo que encuentran una pasión, además de ser testigos de lograr empezar desde cero y presenciar como cada vez va creciendo más y más el negocio, todo desde el trabajo en equipo y el asumir riesgos, pero también pueden presentarse aspectos que requieren planes de mejora, como la falta de estructuración administrativa y organizacional, la incertidumbre, la poca gestión de las áreas que componen la organización y, en el caso de InterBusiness Company, se deben agregar desventajas relacionadas con su actividad en particular, como lo son la inestabilidad de la tasa de cambio, la poca gestión de redes sociales, el panorama político en el cual se encuentran el mundo hoy en día, entre otros aspectos relevantes para asegurar la perdurabilidad de la startup en el mercado.

Es por esto que en el presente trabajo se propone un plan de mejora para hacer frente a todos estos aspectos que se deben considerar para mejorar las operaciones de la empresa y volverlas más eficientes, asimismo se realizan análisis tanto externos como internos que son importantes para la toma de decisiones estratégicas de la organización, evaluando cómo está

realizando InterBusiness actualmente sus actividades y como se encuentra el contexto y mercado en el cual se desenvuelve.

2. Presentación general

InterBusiness Company es una empresa especializada en comercio internacional, cuentan con más de 15 años de experiencia en el sector y se encargan de asesorar en los procesos relacionados con la importación y exportación, esto último hace que uno de sus principales objetivos sea brindar la mejor ayuda y apoyo a sus clientes para que los proyectos se lleven a cabo y finalicen con éxito.

Entre sus especialidades de consultoría se encuentran el comercio internacional, las compras al exterior, la nacionalización de mercancías, la logística internacional, el transporte internacional de mercancías por vía aérea y marítima y el régimen cambiario.

Al ser una compañía que se encarga de asesorar a sus clientes, dentro de su misión se encuentran acciones que son totalmente necesarias dentro de este acompañamiento, como gestionar y apoyar a las personas que buscan sus servicios en temas relacionados con el comercio internacional, además de esto son una solución eficiente en el mercado, ofreciendo un servicio que minimiza los costos y agiliza los procesos.

Gracias a la calidad de los servicios que están dispuestos a ofrecer, la empresa espera ser reconocida a nivel nacional por su confiabilidad, eficiencia y seguridad en materia de asesoría en comercio internacional. En conclusión, facilitan la vida de sus clientes al hacerse cargo del proceso de negociación internacional, estando en la capacidad de buscar productos, verificar proveedores, coordinar la logística y nacionalizar la mercancía, siendo una solución totalmente óptima para las personas que buscan sus servicios y logran llevar a cabo sus proyectos para captar oportunidades de comercio local e internacional.



Ilustración 1. Logo InterBusiness Company.

(2021) [Ilustración]. Interbusiness Company <http://www.interbusinesscompany.com.co/>

3. Análisis del sector, tendencias, competidores, mercado

En el sector del comercio exterior colombiano se puede apreciar un constante crecimiento de las importaciones, por ejemplo, en junio de este año crecieron un 29,4% respecto al mismo mes del 2021, una de las principales razones son los grupos de manufacturas, en su mayoría la compra de maquinarias y equipo de transporte, además de artículos manufacturados. El DANE, según las declaraciones hechas por la DIAN, informa que “en el análisis enero–junio 2022, respecto al mismo periodo de 2019, las compras externas de Colombia aumentaron 48,9 %”. (Economía, 2022), asimismo las importaciones en junio fueron de \$6.268 USD millones CIF, en la siguiente gráfica se aprecian las variaciones del valor de las compras en el exterior desde junio del 2021.

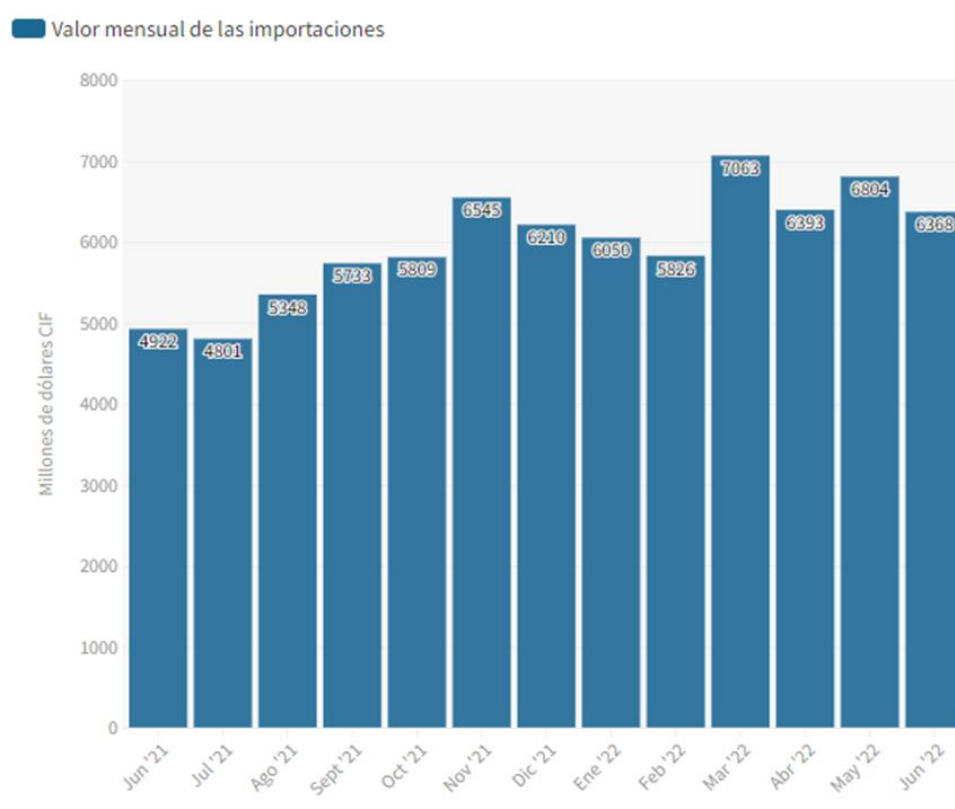


Ilustración 2. Importaciones junio 2021-2022

(2022) [Ilustración]. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/importaciones-en-colombia-crecieron-294-en-junio-de-2022/#:~:text=En%20la%20comparaci%C3%B3n%20con%20junio,Colombia%20aumentaron%2048%2C9%20%25.>

A continuación, se aprecia el porcentaje de aumento, de enero a junio del 2022 en comparación con el mismo periodo, pero del año 2019, de las importaciones de los sectores de mayor participación en las compras externas del país:

- Agropecuarios, alimentos y bebidas: 65,8%
- Combustibles y productos de las industrias extractivas: 64%
- Manufacturas: 43,8%
- Otros sectores: 143,7%

Ahora bien, en cuanto a las exportaciones colombianas se puede apreciar un crecimiento del 74.3% en junio de 2022, llegando a vender en el exterior hasta \$5.547,1 USD millones FOB, “frente a junio de 2019, referente prepandemia, las exportaciones aumentaron 79,1 %, teniendo en cuenta que en ese mes ascendieron a US\$3.096,4 millones FOB” (Economía, 2022a). El sector en el cual se ve un incremento considerable es en el de combustibles con un aumento del 107,5%, esto debido a que en junio se exportaron 14,3 millones de barriles de petróleo.

En general, las ventas externas de Colombia de enero-junio de 2022 en comparación con el mismo periodo, pero de 2019 aumentaron un 41,1%, dentro de los sectores que tienen mayor participación este incremento son:

- Combustibles y productos de las industrias extractivas: 35,9%
- Manufacturas: 28,9%
- Productos agropecuarios, alimentos y bebidas: 61,9%
- Otros sectores: 82,4%

Según el informe realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el periodo de enero-julio del 2022 se aprecia que los principales proveedores de las importaciones fueron Estados Unidos, China, Brasil, México y Francia, además aumentaron las compras en el extranjero de derivados del petróleo, otro equipo de transporte, maquinarias y equipo, maquinarias especiales. Entre las importaciones que cayeron se encuentran los productos medicinales y farmacéuticos, así como los productos de hierro y acero. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022)

La Empresa de investigación de mercados internacionales SICEX presenta las tendencias que se presentan y que están en aumento en Colombia respecto al comercio exterior. Estas fueron presentadas en el XXXIII Congreso Nacional de Exportadores:

- **Digitalización:** Ya que se deben tomar acciones para la transformación digital a la cual se está enfrentando, no solo el país, sino todo el mundo, por lo que la implementación de herramientas tecnológicas es necesario.
- **Inversión extranjera:** Dentro de este ítem se encuentra la inversión extranjera en sectores como la minería y energía, los cuales son fundamentales en Colombia, pero se está considerando importante comenzar a explorar otros sectores que sean capaces de captar la atención de otros mercados internacionales.
- **Reducción de costos logísticos:** El gobierno ve la necesidad inminente de “invertir en mejores vías de acceso para garantizar mejores condiciones en el transporte de mercancías por toda Colombia.” (SICEX, 2022)
- **Investigación de mercados internacionales:** Se cree un punto clave para facilitar todo lo relacionado con las actividades comerciales, acuerdos y negociaciones. Para poder lograrlo se propusieron los siguientes pilares: implementar benchmark para identificar las ventajas competitivas, generar prospectos para segmentar de forma efectiva las empresas con un mayor potencial y cerrar alianzas estratégicas que permitan tener mayor acceso a diferentes mercados. (SICEX, 2022)

Los competidores que se encuentran en el mercado y son considerados directos para InterBusiness son:

- **Go4it:** Es una Outsourcing Global para el comercio internacional y se dedica a la prestación de servicios en comercio exterior y logística internacional, teniendo dentro de su catálogo actividades de comercialización e intercambio de productos y servicios a nivel nacional e internacional dirigido a las personas naturales, pequeñas y medianas compañías y las empresas E-commerce. (GO4iT, 2020)
- **Ecuomer:** Es una empresa que está comprometida con brindar servicios en comercio exterior, logística internacional y asesoría en aduanas, en sus palabras, manejan “altos estándares de calidad, experiencia y profesionalismo, con la finalidad de cumplir las expectativas y necesidades de nuestros clientes, optimizando tiempos y costos mediante la participación y compromiso de todo el personal, nuestro equipo de trabajo.” (Ecuomer – Expertos en Comercio Exterior, s. f.)
- **Analdex** (La Asociación Nacional de Comercio Exterior): Apoyan y gestionan todo el trabajo relacionado con la gestión de internacionalización de las empresas, “ofrece una serie de asesorías que lo ayudarán a ser más competitivo y a aprovechar de mejor

manera las bondades del comercio exterior.” (Analdex - Asociación Nacional de Comercio Exterior, 2018)

- **Secoex (Asesorías y servicios en Comercio Exterior):** “Es una empresa especializada en Asesorías y Servicios en Comercio Exterior, con una trayectoria de más de 15 años en el mercado colombiano.” (Asesorías y Servicios en Comercio Exterior, s. f.)

Comparando las empresas mencionadas anteriormente, se puede decir que existen dos que figuran como el competidor directo de InterBusiness. Por un lado, tenemos a Analdex que es una empresa colombiana prestadora de varios de los servicios que la PYME también ofrece, además las dos se encuentran en el mismo país, pero Analdex cuenta con mucha más experiencia en el sector y es mucho más grande que InterBusiness, por lo que no se encuentran dentro de la categoría de PYME. Además, en sus estados financieros se logra apreciar cómo en 2020 alcanzó a tener ganancias por 513 millones de pesos colombianos, según reporta la base de datos EMIS. Las razones por las cuales podría ser considerado su competidor directo es porque se encuentran ubicados en el mismo país y ofrecen servicios similares, pero no entran dentro de la misma categoría de empresa.

Por otra parte, se encuentra una empresa mucho más pequeña llamada Ecucomer que si podría entrar a competir con InterBusiness debido a su tamaño y al tipo de servicio de consultoría que ofrecen, pero en este caso no se encuentran presentes en el mismo país, la primera se encuentra en Ecuador. Ecucomer tuvo ganancias por 13 mil dólares en el mismo periodo que se evaluó Analdex, desde este punto se puede apreciar la brecha que existen entre las dos. Es verdad que la empresa de Ecuador sea un poco más grande y cuente con un mayor número de personas involucradas y personal. Para que InterBusiness llegue a competir con este tipo de empresas, no solo a nivel nacional, sino internacional debe ser capaz de ampliar su equipo de trabajo, implementar nuevas áreas dentro de sus operaciones y actividades, de manera que se desenvuelva de mejor manera en el sector y crezca su reconocimiento.



Ilustración 3. Gráfica del precio del dólar en el año 2022

(2022) [Gráfica]. Dólar-Colombia. <https://www.dolar-colombia.com/ano/2022>

El comportamiento del dólar y su poca constancia es un aspecto que considerar y fundamental dentro de una empresa que se dedica al comercio exterior y maneja diferentes tipos de divisas. Como se muestra en la gráfica anterior, la tendencia al alza es evidente, aunque si entramos a ver en detalle ciertos periodos de tiempo se puede apreciar como de un momento a otro puede subir o bajar drásticamente. Eso solo genera panoramas de incertidumbre entre los inversionistas, además es una evidencia de la inestabilidad que se presenta en la economía nacional, asimismo se aprecia como la depreciación del peso colombiano es cada vez más rápida. “De acuerdo con los expertos, el peso colombiano es de las pocas monedas en el mundo que no le está logrando hacer frente al dólar en el mercado de divisas, puesto que su dinámica de operaciones es muy diferente a sus pares, por ejemplo, en la región” (Semana, 2022)

El sector tecnológico está significando un crecimiento económico para el país, por lo que hay grandes beneficios para invertir en él. Hoy en día podemos ver cómo Colombia está entrando poco a poco en este espectro de las tecnologías de la información y la comunicación, y además le está apostando cada vez más a la innovación y a la transformación digital. En efecto, el gobierno está creando las condiciones óptimas que permitan la implementación de las nuevas tecnologías y la infraestructura necesaria para la transición a una generación que inevitablemente debe adaptarse a los avances tecnológicos.

Es evidente el gran esfuerzo que puede significar seguir las tendencias que estos avances traen consigo, el proceso de evolución es imparable y, para el país, mantenerse al día puede ser un reto, pero cuanto más se invierta y se desarrollen estrategias de negocio con enfoque tecnológico o se decida digitalizar procesos y crear un entorno lleno de innovación, el

transcurso se vuelve más orgánico y permite responder a las necesidades, expectativas y demandas de los consumidores y a las exigencias del mercado.

Dentro del contexto tecnológico colombiano se puede apreciar cómo la realidad híbrida toma relevancia dentro del desarrollo de las actividades diarias de las empresas y de las personas, como lo es el hecho de digitalizar y manejar el modelo de trabajo a distancia. Esto hace que se destine más porcentaje de inversión a todo lo relacionado con sistemas virtuales, equipos tecnológicos y plataformas que funcionan como complemento a la interacción digital, “la tecnología sigue con la importancia que ha tomado por la misma reactivación económica, pues la manera en que se construye el retorno tiene que ver con la misma tecnología y por la industria de software nacional pues tiene todo que ver con el retorno seguro y escalonado.” (Portafolio, 2021) El boletín realizado por MinTIC en el 2020 muestra cómo el sector TIC realiza alrededor de 10,5% del total de importación de la economía colombiana, esto en el periodo de 2010 a 2020.

Invertir en tecnología en el mercado colombiano es atractivo, según el informe 'Doing Business 2021' de PwC, el gobierno nacional quiere promover el desarrollo de esta industria ofreciendo instrumentos capaces de incentivar la competitividad en las empresas y el desarrollo de investigaciones que claramente generan un gran impacto en el país en términos de investigación, desarrollo e innovación. Aquí se observan beneficios fiscales para proyectos de ciencia, tecnología e innovación, por ejemplo, las empresas “podrán obtener la exención del impuesto del IVA al momento de la nacionalización de importaciones de equipos y elementos requeridos para el desarrollo de proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación.” (PwC, 2021) En este informe también se pueden apreciar cifras fundamentales que demuestran la posición e imagen que tiene Colombia respecto a este sector, por ejemplo, Frost & Sullivan proyectaron que en 2021 el país pasaría a ser el tercer mercado más importante en la región para Data Centers, contando con una participación de 8,4%. Del mismo modo, se logró evidenciar un crecimiento en las exportaciones de servicios de TI, las cuales incrementaron en promedio un 3% entre los años 2015 y 2019.

Este informe también destaca que el sector de las tecnologías de la información y la industria en Colombia cuenta con una de las más grandes fuerzas laborales en la región, además de ser considerada altamente cualificada gracias a su conectividad e infraestructura tecnológica, lo que la convierte en un destino ideal para este tipo de proyectos. La industria colombiana se ha convertido en uno de los principales proveedores de servicios de base

tecnológica de toda la región, debido al crecimiento y a los servicios informáticos. El país está en la capacidad de desarrollar soluciones tecnológicas en diferentes verticales, como fintech, salud, agroindustria, petróleo y gas, energía, telecomunicaciones, logística, gobierno, marketing, realidad virtual y aumentada, negocios, big data, entre otros (PwC, 2021). Asimismo, se recalca el entorno de emprendimiento e innovación, con un gran número de aceleradoras, incubadoras y parques tecnológicos. Pero no solo PwC reconoce a Colombia por su potencial en esta industria, empresas tecnológicas de talla mundial como Amazon Web Services y Accenture han invertido en el país por ello.

Entre las tendencias que se observan en el mercado colombiano en términos de tecnología están:

- **Inteligencia artificial:** Se está convirtiendo en algo casi indispensable para las organizaciones a la hora de tomar decisiones, también supone un gran impulso para la mayoría de los sectores de la industria, sólo deben saber implementarlo dentro de sus procesos y actividades, ya que se trata de un avance en el sector tecnológico y el hecho de aprovechar las capacidades de los equipos para pensar y razonar por sí mismos, supone una gran oportunidad el “intento de imitar la inteligencia humana usando un robot, o un software” (Roman, 2016) es una transición por la que están optando la gran mayoría de organizaciones.
- **Sustentabilidad tecnológica:** Es un hecho que la tecnología tiene una gran influencia en la calidad de vida de las personas, la cuestión es que los recursos y el impacto de sus procesos en el medio ambiente aún es cuestionable, por esto sólo algunas organizaciones han visto el impacto negativo que puede significar en un futuro no muy lejano y de esta manera crece la conciencia respecto a este tópico, así como el optar por enfocar la misión y cultura organizacional a generar beneficios y crecimiento de manera sostenible y sin comprometer los recursos naturales, integrando tecnología capaz de favorecer la eficiencia de los procesos, promover la transparencia de la información y aminorar el uso de los recursos que podrían representar contaminación. (Roman, 2016)
- **Digitalización y virtualización:** Es una de las consecuencias que trajo consigo la pandemia, “en 2022, habrá más adaptación a todo lo virtual y muchas actividades como jugar y socializar también empezarán a realizarse virtualmente. Además, a medida que aumenta la digitalización, habrá experiencias digitales más inmersivas.” (Corporación Colombia Digital, 2022)

- **Blockchain:** Es el desarrollo tecnológico de mayor crecimiento. Las criptomonedas se están convirtiendo en un componente clave en la tecnología y los negocios, cada vez más organizaciones las permiten como método de pago, ya que es una forma de reducir el fraude en las operaciones y generar confianza, algo que hasta ahora era difícil de conseguir en la red. (Hurtado, 2022)
- **Computación cuántica:** Estos dispositivos han permitido acelerar características informáticas como la velocidad y el rendimiento. Se espera que este 2022 impulse avances extraordinarios en muchas industrias, esto se puede ver en las economías más grandes del mundo y en los líderes tecnológicos que se esfuerzan por liderar en este campo. La realidad es que la computación cuántica dejó de ser un experimento a una herramienta que tiene la capacidad de abordar problemas complejos. (Corporación Colombia Digital, 2022)
- **5G:** Es una tendencia que ha tomado gran adopción en los últimos años, pero para el 2022 se espera que gane ventaja y cree muchas posibilidades para el desarrollo de aplicaciones, equipos y para cualquier uso que pueda aprovechar su potencial. “Las redes 5G serán el complemento natural de las 4G y facilitarán a los colombianos nuevos modelos de educación, comercio, entretenimiento y negocios en el ecosistema digital.” (Valderrama, 2022)

4. Diagnóstico de la compañía.

a. Comercial

El área comercial de una empresa es la que se encarga de vender, promocionar y posicionar los productos en el mercado. Esta área suele ser de las más amplias en el funcionamiento de una empresa, pues sus funciones están presentes desde el estudio de mercado, hasta la atención y análisis de post venta, buscando estrategias para posicionar una marca, fidelizar clientes y alcanzar mejor participación (Nirian, 2021). Aquí convergen áreas como: marketing, publicidad, ventas, relaciones públicas, atención al cliente y post ventas; cada una de ellas encaminadas a buscar la satisfacción del cliente, mejorando la percepción que este tiene de la marca y el producto.

Al analizar el caso de InterBusiness Co, nos damos cuenta que de hecho la empresa se encuentra en esta situación, pues cuenta solo con dos colaboradores fijos que se encargan del

funcionamiento de todas las áreas. Por lo tanto, muchas de las áreas que convergen dentro de la comercial quedan hechas a un lado, poco desarrolladas lo que conlleva a un desempeño deficiente que no le permite a la empresa alcanzar un nivel de actividad mucho más alto del que desempeña ahora.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, para realizar un diagnóstico del área comercial a la empresa se hace necesario hacer un diagnóstico de aquellas áreas que convergen dentro de esta, sin embargo, marketing y publicidad se analizarán en el apartado de mercadeo. Por otro lado, el área de ventas siendo la fuerza motriz que impulsa las estrategias comerciales de cualquier empresa, podemos decir que es el área más desarrollada, pues es en lo que se han enfocado desde el momento de creación de la empresa y la que ha logrado una mayor evolución a lo largo de los años de actividad con la consecución de nuevos clientes y alianzas con nuevos proveedores que fortalecen las relaciones públicas.

Con respecto al área de atención al cliente y post ventas, dentro de InterBusiness estás se han basado en la relación directa con cada cliente y su experiencia personal en el proceso de importación, pues al igual que el área de mercadeo estas están en un segundo plano y los esfuerzos no están orientados por el momento a fortalecerlas.

b. Mercadeo

El marketing no puede ser equivalente a la venta porque comienza mucho antes de que la compañía tenga un producto (Philip Kotler); esta área constituye parte fundamental de la estrategia de cualquier organización, pues tiene un objetivo clave el cual consiste en generar valor por medio de relaciones con los clientes y aliados estratégicos con base en productos y servicios de la más alta calidad, generando experiencias que permiten satisfacer de la mejor manera posible las necesidades y requerimientos de los partners involucrados en el negocio y en el correcto cumplimiento de los acuerdos previstos.

Un correcto diagnóstico puede ayudar a InterBusinessCo a tomar decisiones estratégicas, erradicar el desperdicio o mal uso de los recursos que hoy emplea la compañía en el desarrollo de sus actividades clave, fomentar estrategias para el negocio y planes de acción de alto impacto, así como también establecer un foco y objetivos relevantes para el área que permitan un mayor control de los diferentes esfuerzos y recursos que forman parte de este proceso.

El diagnóstico por presentar pretende evaluar 4 aspectos fundamentales en el área de marketing y ventas, teniendo en cuenta los servicios que presta la compañía, la industria en la que opera, las necesidades del mercado y el nivel de competitividad, estos aspectos son los siguientes:

1. Gestión de venta del servicio
2. Relación con clientes y segmentación
3. Campañas comerciales
4. Desarrollo de servicios y fijación de precios.

Para empezar, resulta relevante tener en cuenta que no existe una fórmula mágica para alcanzar el éxito en los factores previamente mencionados ni una única forma de alcanzar resultados de éxito, por ejemplo, la gestión de venta del servicio es un proceso que debe ser diseñado para las organizaciones de manera puntual, teniendo en cuenta sus procesos internos, el tipo de cliente, entre otras factores a considerar, es decir, su análisis y cálculo depende de factores volátiles, por lo que este tipo de ejercicios pueden ser diseñados y rediseñados dependiendo de factores puntuales por los cuales la organización puede llegar a estar atravesando en un momento particular.

El análisis realizado a InterBusinessCo permite determinar que la gestión de ventas es bastante regular y requiere de intervenciones de valor que aportan estructura y permiten control y registro de datos que serán fundamentales para la organización en el desarrollo de estrategias posteriores, el análisis ha permitido determinar que la compañía no cuenta con un sistema que permita un óptimo control de las ventas, aspecto que entre otras cosas se conecta de manera importante con las actividades contables de la compañía, llevar un registro claro y detallado de ventas resulta fundamental para la toma de decisiones no solo financieras sino relacionadas en la construcción de tácticas para responder a las dinámicas y comportamientos del mercado objetivo, es decir, el posterior análisis de ese registro.

Adicionalmente, otro de los factores críticos de éxito que la compañía no ha explorado lo suficiente es el alcance de las estrategias y herramientas digitales, el mundo digital tiene un gran número de oportunidades al alcance de las pyme que no solo se limitan al uso de las redes sociales si no a otra serie de herramientas que eventualmente podrían potencializar los resultados económicos, por lo cual se considera que su gestión en el desarrollo de estrategias y revenue no han sido las más adecuadas, si bien hace un par de meses la compañía se limitó a

crear cuentas corporativas en las redes sociales más importantes para su mercado objetivo, no desarrolló de manera conjunta los KPI's que deseaba medir con sus redes sociales y con su página web, resulta fundamental desarrollar un plan de medición que permita definir el alcance esperado con cada una de las estrategias, y aún más relevante, definir un presupuesto para el área que permitan explorar nuevas oportunidades de crecimiento y visibilidad para los servicios, tales como las pautas.

Continuando, la compañía no desarrolla una cuota de ventas mensual ni anual, factor clave para realmente medir el éxito de los recursos y esfuerzos invertidos en un periodo de tiempo determinado, la compañía no presenta proyección de las ventas que se desean alcanzar por lo cual las estrategias a desarrollar carecen de estructura y visión ¿Cómo se espera alcanzar una meta, cuando ni siquiera se conoce la meta? Es fundamental establecer cuotas de ventas de manera periódica vinculando esas metas a la inversión de recursos que requieren, dejando claridad de la persona encargada de ese análisis y posterior construcción de estrategias y tácticas, en este caso no puede ser el contador, fundamental entender que esta actividad es mucho más que simplemente llevar la contabilidad y control de los números, el marketing busca generar valor para la compañía con la data que se captura.

Es común encontrar que, al interior de las Pymes, las mismas personas realicen todos los trabajos y actividades claves, sin embargo, en este caso, no se ha estipulado ninguna actividad puntual relacionada a la fuerza de ventas, en particular para la industria, las negociaciones pueden tardar mucho más tiempo de lo esperado y se requiere capacitar y estipular los requisitos y las dinámicas de negociación que debe tener en cuenta la fuerza de ventas para proceder, detallar con claridad las necesidades de la compañía, generando sinergia con lo que espera el cliente y por supuesto, los incentivos de la fuerza de venta, crear una estructura de comisiones puede ser un buen inicio.

Otro aspecto clave es la segmentación, actualmente la compañía trabaja para un holding empresarial en la que identificó una oportunidad para intervenir y presentar sus servicios, sin embargo, no se ha dado en la tarea de construir un perfil descrito en términos de sus características relevantes, necesidades y de sus hábitos de compra, teniendo en cuenta que la compañía prevé que la mayoría de sus clientes sean empresas, es decir, hablamos de la prestación de servicios B2B, que requiere otro tipo de dinámicas y análisis, es fundamental para InterBusinessCo empezar a enmarcar los mercados que eventualmente podría intervenir en busca de nuevas oportunidades.

Delegar será fundamental para los empresarios en cuestión, pues según su testimonio y experiencia, el tiempo de los involucrados en el último año no ha sido suficiente para desarrollar estrategias que permitan la captura de nuevos clientes, cuando conoces a tus clientes o potenciales mercados, será mucho más sencillo desarrollar estrategias para salir a campo y ofrecer los servicios de la compañía enmarcados en una propuesta de valor.

Resulta importante crear una unidad del negocio que se dedique por medio del uso de las herramientas correctas a canalizar los reclamos y opiniones del mercado, como parte importante de la construcción de experiencias y estrategias de fidelización, en este orden de ideas la compañía carece de un sistema que le permita identificar los atributos que más valoran los clientes de los servicios prestados, así como también conocer los aspectos a mejorar, es importante generar estrategias en torno a la pre y postventa que permita evaluar de manera clara las insatisfacciones de los clientes, así como también captar los atributos y continuar generando valor, al igual que construir una base de datos que permita generar seguimiento a cada uno de los clientes de la compañía.

Se ha logrado visualizar de igual forma, que la compañía desconoce cuál es el plan de comunicaciones más acorde al servicio que se presta, así como al segmento de clientes que se espera impactar, las campañas comerciales pueden ser un gran aliado, sin embargo, requieren de una preparación previa a su presentación, es decir, una vez se hayan tomado en cuenta las recomendaciones y el análisis presentado hasta el momento en este apartado, solo hasta ese instante la compañía estará lista para explorar planes de comunicación de alto impacto para la industria y el sector.

Actualmente la compañía solo tiene su página web como principal canal de comunicaciones, es importante evaluar otras opciones como las campañas en otros medios, continuar en la construcción de estrategias por medio de redes sociales, así como también una fijación clara de los objetivos que se desean alcanzar con cada una de las actividades clave dentro del plan de comunicaciones, es decir, lograr materializar las estrategias y tácticas en la conversión de clientes reales, logrando de esta forma ampliar la red de usuarios.

Los elementos promocionales son parte fundamental de encontrar canales mucho más estratégicos para vender el servicio, debe estar enfocado a un tipo de cliente y debe ser la respuesta a una necesidad puntual previamente identificada de un nicho de mercado fundamental, esto no solo aplica para la captación de nuevos clientes sino también de partners

estratégicos como proveedores e incluso operadores logísticos, la compañía carece de una amplia visión del ecosistema y de la aplicación de campañas de comunicación para atraer prospectos y continuar atrayendo nuevos clientes y fortaleciendo las relaciones con los ya existentes.

En el desarrollo de servicios y fijación de precios se ha determinado que existe una gran oportunidad de mejora que podría brindar una mejor visual del ecosistema y que eventualmente podría incrementar el margen de rentabilidad de la compañía en cada uno de los servicios que actualmente se prestan, es importante segmentar los servicios y entender que no todas las compañías requieren de todos los servicios que usualmente se ofrecen, pueden existir variables y contextos que permitan que un cliente o potencial cliente desista de uno de los varios servicios de los que se disponen y empezar a trabajar en la construcción de servicios mucho más personalizados y adaptados a necesidades puntuales.

Los empresarios cuentan con toda la experiencia para empezar a potencializar los servicios que se presentan y empezar a ampliar mucho más el catálogo de servicios que la compañía ofrece, así como también identificar los procesos que podrían eventualmente desarrollarse de una manera diferente, procesos más rápidos y por supuesto más efectivos, los involucrados en el negocio han expresado abiertamente que actualmente sin importar la cantidad del producto o activo que se desee comercializar, el esfuerzo y trabajo empleado es el mismo, aspecto que resulta fundamental que cambie con base a factores directamente relacionados con los procesos internos y las necesidades y requerimientos de los externos, es decir, la fijación de precios de los servicios puede ser mucho más sofisticado y personalizado dependiendo del tipo de cliente y del volumen de mercancía con la que se desea trabajar.

c. Financiero

El departamento financiero es normalmente visto como el encargado de realizar los pagos de las obligaciones que tenga la empresa, y aunque esta es una de sus funciones no quiere decir que sea la única o la más importante, pues este también se encarga de analizar la situación de la empresa para ayudar tanto a la dirección como al resto de áreas a tomar decisiones (Instituto Europeo de Posgrado IEP, 2019) que van a impactar ya sea de manera positiva o negativa la organización y que además le van a generar valor para que esta pueda seguir desarrollando su actividad en el mercado.

En esta área como en la gran mayoría, InterBusiness ha optado por implementarla de la manera más sencilla y eficiente posible, de manera que les permita a sus fundadores encargarse de las otras áreas al mismo tiempo sin perder de vista la importancia que esta y las demás tienen para el óptimo desarrollo de las actividades. Tener un enfoque un poco más especializado en esta área, creemos es lo que le ha permitido a la empresa tener el desarrollo que ha tenido durante estos años sin llegar a fracasar pues, aunque parece una de las áreas más fáciles de llevar, la realidad es que finalmente una empresa con una mala gestión de su capital no va a lograr ningún resultado satisfactorio.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que un gran activo que proporciona esta área es información para la toma de decisiones, sin embargo, esta información debe ser de valor, que facilite y agilice el proceso de toma de decisiones, con acceso sencillo y seguro, que permita su análisis detallado incluso para aquellos que no tienen amplios conocimientos financieros (TicPymes, 2020). El manejo correcto de los recursos económicos de la empresa, la información de calidad y la sinergia entre todas las áreas del negocio será fundamental para lograr éxito y alcanzar los objetivos planteados.

d. Administrativo

El área administrativa es quizá, el área de apoyo más importante para cualquier organización, si bien puede ser olvidada y bastante generalizada, un enfoque estratégico del área puede ser la base para organizar todas las actividades claves de la compañía, manejar la información y los datos de manera estratégica, asegurar y velar por la calidad del producto o servicio prestado, así como también medir el éxito y la gestión de la organización en general, de este modo, el área resulta fundamental en la búsqueda del crecimiento y la competitividad en la totalidad del ecosistema y de la misma forma, en la aplicación de planes para mejorar la capacidad de respuesta de la empresa frente a diferentes factores externos y retos que podrían llegar a presentarse en una industria tan volátil como lo es la del comercio exterior.

Un correcto diagnóstico puede ayudar a InterBusinessCo a generar planes de estructuración mucho más robustos y sofisticados enfocados en mejorar el funcionamiento y rendimiento de la compañía a nivel global, es decir, lograr resultados de éxito en menor tiempo y con menos recursos, optimizando el capital y los activos en su totalidad, alcanzando la

productividad deseada y requerida para cumplir con los objetivos corporativos previamente establecidos por el equipo.

El diagnóstico por presentar pretende evaluar 4 aspectos fundamentales en el área administrativa, teniendo en cuenta los servicios que presta la compañía, la industria en la que opera, las necesidades del mercado, los procesos internos y los planes de acción actuales vs los ideales, estos aspectos son los siguientes:

1. Organización de actividades y estructura funcional.
2. Gestión de la información y de la comunicación en la organización.
3. Gestión de la calidad de procesos y servicios.
4. Medición e indicadores de gestión.

En el caso de las Pymes, el empresario debe ser capaz de aprender a delegar responsabilidades y confiar en la red de apoyo, compartiendo el poder de decisión según las necesidades de la organización, construyendo una estructura funcional que le permita una mayor especialización y enfoque de las actividades al interior de las áreas clave, así como garantizar una mayor agilidad en los procesos, según la naturaleza de la empresa, factor en la que InterBusinessCo tiene varios aspectos a mejorar.

InterBusinessCo está listo para establecer un equipo de trabajo con actividades claramente detalladas, descritos con las responsabilidades y objetivos a cumplir al corto, mediano y largo plazo, organigrama funcional que debe tener roles de liderazgo claramente definidos, así como también estar en la capacidad de priorizar todas aquellas actividades que resulten fundamentales para la óptima operación de la compañía, se ha identificado que actualmente la compañía no cuenta con un programa de capacitaciones robusto segmentado por cargo, responsabilidades y área, realizar este proceso eventualmente va a facilitar el proceso de contratación y la medición del rendimiento del cargo, en el que se deben incluir proyecciones de logros por periodo de tiempo, gestión de procesos y toma de decisiones.

Es completamente normal que el empresario no se encuentre en la capacidad de tomar decisiones claras sobre todos los temas referentes al negocio, razón por la cual se le recomienda formar un equipo de trabajo compuesto por profesionales en diferentes áreas, en este caso, la industria de comercio exterior requiere de la intervención, análisis y seguimiento de un equipo legal que vele por el cumplimiento de los acuerdos entre la compañía y los clientes así como también entre la compañía y los proveedores e incluso con los operadores logísticos, teniendo

en cuenta entre otras cosas que cada uno de los negocios representa en su gran mayoría grandes sumas de dinero, este factor puede fortalecer el portafolio de servicios y brindar a los clientes un servicio mucho más integral y profesional que garantice una respuesta rápida y efectiva del equipo legal frente a cualquier novedad o percance que eventualmente podría afectar un negocio en cuestión.

Con una visión clara del negocio y del ecosistema de trabajo, un organigrama con unidades y departamentos claramente definidos y con el apoyo y seguimiento del área financiera, el paso a seguir por la compañía será establecer presupuestos para cada una de las áreas y unidades del negocio, existen toda una serie de herramientas que facilitan la definición de este factor dentro de los cuales es muy importante tener en cuenta las actividades clave y la inversión de recursos promedio que puede requerir el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que la información y la data que capta una compañía es un activo es fundamental encontrar herramientas y desarrollar estrategias que permitan el uso adecuado de esos recursos, la gestión de la información va a permitir un proceso de toma de decisiones mucho más eficiente en cualquier nivel de la empresa y va a garantizar que no se dupliquen responsabilidades en diferentes áreas funcionales o unidades del negocio, es decir, tiene como objetivo principal incrementar la productividad al interior de la empresa.

Actualmente la compañía paga las licencias y algunas pólizas para poder acceder a información relevante de las dinámicas del comercio exterior (importación y exportación) por países de interés, sin embargo, hay una gran oportunidad de mejora en los procesos de recopilación de información e incluso de los aprendizajes de cada uno de los clientes, que a pesar de que sea el mismo cliente, el producto a comercializar puede variar, la industria, el sector, los requisitos, y de igual forma los requerimientos y exigencias de los proveedores y partners estratégicos del negocio pueden variar de manera importante, por lo cual, se ha determinado que la compañía requiere fortalecer sus procesos de gestión de datos.

La compañía no ha logrado identificar el tipo de información de valor que puede captar de cada uno de los negocios que se llevan a cabo, no cuenta con un rol al interior de la organización que organice y priorice la información suministrada por el cliente o captada por el proceso de negociación, requiere generar sistemas y desarrollar tácticas que permitan procesar y registrar de manera correcta esa información, logrando así, el suministro necesario

para el desarrollo de la emisión de informes periódicos de gestión, que deben ser comunicados de manera horizontal al interior de la compañía, a quien haya lugar, incentivando y potencializando su recurso humano, facilitando la toma de decisiones y disminuyendo la ineficiencia que puede existir en compañías con liderazgo autoritario.

Según el análisis realizado se ha identificado que InterBusinessCo carece de una política de calidad que establezca de manera clara criterios para la prestación de servicios de calidad, si bien la compañía se ha caracterizado por la prestación de servicios integrales, es importante incorporar sistemas que catalizan todos esos factores que actualmente se desarrollan y que eventualmente podrían mejorar o ser optimizados, hasta el momento el único control de calidad que se aplica al interior de la empresa es la compra de seguros de mercancía para los trayectos internacionales y toda la vigilancia y control a proveedores extranjeros, procesos que podrían ser optimizados al igual que los recursos que requieren el éxito de esta gestión.

Por consiguiente, es muy importante que la data y las políticas de calidad permitan desarrollar análisis en torno a la cuota de clientes que continúan haciendo uso de los servicios que la empresa ofrece, así como también, definir la cuota promedio de clientes que la compañía pierde, identificando de manera clara los factores directamente relacionados al declive, desarrollando análisis que permitan visualizar si las quejas, reclamos o diferentes comentarios de mejora influyen en la toma de decisiones de los clientes y por supuesto en la gestión de calidad en la empresa, no solo de cara al cliente, sino también de cara a los procesos y factores internos.

Finalmente, y como parte del diagnóstico administrativo se ha concluido que la compañía requiere de la construcción y constitución de métricas que faciliten la toma de decisiones frente a las actividades clave de cada una de las unidades del negocio, muchas de las organizaciones de la industria utilizan KPI's para medir el rendimiento de la organización, sin embargo, es importante construir de manera personalizada otros factores que respondan a la realidad de la compañía y que permitan un análisis y evaluación de rendimiento integral.

Estos indicadores de evaluación no solo deben impactar las ventas o las cifras que se registren en un periodo de tiempo, sino también deben aplicar a la relación con los clientes, a los servicios posventa, a la efectividad de las campañas en compañía y sinergia con el área de marketing, tasas de conversión, embudo de ventas, tasas de fidelización, así como una clara medición de todas las actividades clave de las unidades de negocio a las que haya lugar.

Una buena comunicación organización y coordinación entre los actores y unidades involucradas va a incrementar la productividad y el valor que se les entrega a los clientes con cada uno de los servicios, debe existir un diálogo continuo entre todos los miembros de la compañía para facilitar la toma de decisiones, involucrar en el negocio a todos los niveles y generar apertura a nuevas ideas, perspectivas y posturas que plantean nuevas y mejores formas de realizar las procesos, así como reducir las posibilidades de duplicar actividades clave.

e. Servicio

Dentro del proceso de servicio y operaciones de una PYME, se espera alcanzar objetivos orientados a la entrega de productos o prestación de servicios en las fechas y cantidades acordadas con el cliente, además de asegurar que los productos o servicios se fabrican dentro de los costes previstos, tratando siempre de mantenerlos lo más bajos posible. Es fundamental que el cliente sea el centro de la actividad, esto da sentido y dirección a los esfuerzos (Moya, 2020).

Este diagnóstico se centró en la gestión de proveedores, la planificación del proceso de importación/exportación y la gestión de herramientas y plataformas. Para InterBusiness la comunicación y la búsqueda de proveedores es fundamental, ya que la empresa se encarga de contactar con ellos, recopilar la información sobre las características relevantes de los productos y los precios. Cuando una fábrica ya está definida (la decisión se toma en función de lo adecuada que sea para la negociación) se le comunica al cliente y se realiza una visita a la fábrica con un socio que se encuentre en el país, esto para evitar fraudes, obtener la mayor información posible y realizar el pre-costeo. Hoy en día la empresa importa de Alemania, Malasia, Francia, India, Estados Unidos, China y constantemente están buscando otros países. Este servicio está disponible en China e India, porque son mercados más complejos y las visitas son necesarias, caso contrario cuando se negocia con Europa y Estados Unidos. Todo esto para que el cliente pueda tomar una decisión correcta y confiable.

InterBusiness ofrece estas visitas como medio de control de sus proveedores, para saber si son una fábrica o una oficina que comercia con otras fábricas, además de verificar el número de empleados y ver en qué condiciones está la maquinaria utilizada en el proceso de producción. Dentro de su responsabilidad con la calidad y el cumplimiento de las condiciones y características de los productos, antes de enviar la mercancía, se realiza una visita final para verificar que lo producido realmente cumple con lo acordado, es una inspección de calidad.

A continuación, se muestra el proceso de negociación y planificación que utiliza la empresa a la hora de asesorar a una persona en su actividad de comercio internacional:



Ilustración 4. Proceso de negociación InterBusiness Company

[Ilustración]. Interbusiness Company <http://www.interbusinesscompany.com.co/>

Con la gestión de los proveedores se observó que el trato que le dan a esto es totalmente efectivo y confiable, dándose a la tarea de visitar las fábricas y verificar que todo el proceso de fabricación, negociación y envío de la mercancía se realice de la manera más segura y óptima posible. Ahora bien, ligado a esto viene todo lo relacionado con el transporte y la movilización de los productos, ya que InterBusiness se encarga de la logística desde el punto de origen hasta el almacén o el destino del cliente, por supuesto, después de esto y tras la inspección, si el cliente acepta las condiciones y los costos, comienza la producción como tal.

A partir de aquí la empresa toma las riendas y asesora en todo lo relacionado con el régimen cambiario, ya que se debe enviar dinero al exterior desde Colombia para el pago de las importaciones y esto se hace a través de un intermediario bancario. Dentro de este proceso se deben llenar varios formularios y obtener códigos dependiendo de la regulación de los giros.

Cuando la mercancía llega a Colombia debe ser nacionalizada, por lo que la empresa informa a la DIAN el tipo de mercancía que ingresa, de esta manera se establecen los aranceles, generalmente no hay arancel si no fue fabricada en el país, como la tecnología. Dada esta información, se le comunica al cliente los impuestos que debe pagar y se hace un acompañamiento en caso de que se requiera una inspección.

Una vez nacionalizada, la mercancía se lleva al lugar donde se acordó con el cliente. Algo muy interesante y de valor es que InterBusiness ofrece un servicio de postventa, por ejemplo, cuando la mercancía tiene garantía, se encarga de hablar con los proveedores y renegociar con ellos si es necesario.

Entre las herramientas que contribuyen a la optimización de los procesos anteriores están las bases de datos internas y de socios para encontrar y contactar con los proveedores. Aquí tienen mucha experiencia porque es parte fundamental de su promesa de valor y sus servicios de consultoría. En el caso de que busquen un producto muy delicado o difícil de conseguir y tengan miedo de contactar con la fábrica o simplemente fiarse de la palabra del proveedor, contactan con los partners que tienen en esa ciudad para hacer la visita y verificación, la mayoría de las veces es en China porque es donde hay más contactos de fábricas y proveedores. Estos socios también tienen grandes bases de datos para encontrar empresas que cumplan con las condiciones y características del proceso de comercio internacional que se va a realizar.

Del diagnóstico de producción de la empresa se puede concluir que aplica criterios de calidad y fiabilidad a la hora de seleccionar a sus proveedores, además no sólo tiene uno, sino que busca varios para tener una preselección y dar al cliente las mejores opciones. La evaluación de los proveedores es algo fundamental en la prestación de sus servicios, desde el primer contacto hasta el proceso de posventa y la garantía, asegurando que todo sea eficiente y seguro. Además de esto, la PYME tiene bien definido su proceso de negociación y planificación, es bastante claro el paso a paso para que los proyectos se cumplan con éxito, también los contactos que tiene en los diferentes países donde opera facilitan los procesos y la logística internacional.

5. Customer Journey Map.

a. Buyer Persona

El buyer persona busca definir quién es la audiencia a la que la empresa quiere atraer y convertir en un cliente efectivo. Teniendo esto en cuenta, consideramos que el buyer persona ideal de InterBusiness CO es una persona con una pequeña/mediana empresa interesada en importar productos relacionados con productos a base de caucho ya que la empresa cuenta con

un proveedor con el cual lleva trabajando bastantes años y conoce muy bien la calidad de los productos. Para ampliar la información acerca del Buyer Persona ver Anexo A.

b. Customer Journey Map

La mejor manera de visualizar cómo un cliente interactúa con una empresa es haciendo un mapa. La mayoría de los customer journey maps comienzan describiendo eventos clave, motivaciones del cliente y áreas problemáticas dentro de la experiencia del usuario. Dicha información es de gran valor para evaluar el proceso del cliente y de esta manera mejorar procesos que permitan una mejor relación con este.

El customer journey map que construimos para InterBusiness Co se encuentra detallado en el Anexo B, sin embargo, a manera de conclusión encontramos que la mayoría de los puntos críticos del cliente se encuentran en las etapas iniciales del mapa como publicidad, deseo y cotización. Creemos que este problema se debe al marketing voz a voz que la empresa ha optado por manejar, ya que se han descuidado otros canales de contacto y por lo tanto hay falencias importantes en estos puntos.

6. Presentación del Modelo de Negocio con la ficha de Planeación estratégica. (Lean Canva).

El Modelo de Negocios Canva muestra de forma simplificada la manera en la que diferentes aspectos ayudan a alcanzar y llevar al mercado la propuesta de valor que se ofrece (Ver Anexo C), dentro de este se logró identificar la importancia de entender el ecosistema, las necesidades del público objetivo, así como también enfocar la estrategia del negocio en el valor agregado del servicio y la experiencia integral del cliente.

7. DOFA Cruzado

El análisis DOFA muestra los aspectos de InterBusiness en cuestión de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Ver Anexo D), es importante conocer a fondo estos ítems pues son fundamentales en la creación de estrategias que permitan mejorar la posición de la empresa en el mercado.

A continuación, se muestran las estrategias que se deberían implementar, esto después de haber identificado los factores internos y externos que determinan el funcionamiento y desempeño de la empresa. Se busca “combinar los puntos positivos y negativos para potenciar las fortalezas de la empresa, aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas y corregir las debilidades.” (El Adminis, 2022)

FO:

- **FO1 (F3, O1, O3) Penetración de mercado:** Obtener una mayor participación en el mercado incursionando en productos nuevos, como la tecnología, que permiten aplicar a los beneficios tributarios del gobierno al invertir e importar mercancía relacionada con ciencia, tecnología e innovación y así favorecer a este sector. Asimismo, su experiencia en el mercado le permite tener más conocimiento acerca de los requisitos, las maneras de postulación y el proceso para tener aranceles cero, identificando qué productos importar para minimizar gastos respecto a esto.
- **FO2 (F1, O2) Asociación:** Crear alianzas estratégicas para conseguir más proveedores en diferentes partes del mundo, esto se puede promover gracias a la recuperación económica mundial que facilita el crecimiento de la cooperación internacional.
- **FO3 (F2, O4, O3) Integración hacia atrás:** Adquirir proveedores estratégicos o de los cuales importe más cantidad de productos para aprovechar las economías de escala y así incrementar su rentabilidad. Siendo capaz de aumentar el volumen de importación/exportación de los bienes y servicios que pueden comercializar a menor costo por unidad, utilizando los TLC como medio para facilitar el proceso y siendo partícipe de sus beneficios arancelarios, así se disminuyen la mayoría de los costos que trae consigo temas como la nacionalización de la mercancía.
- **FO4 (F4, O1) Desarrollo de producto:** Mejorar el servicio postventa que se le ofrece al cliente, dándole un acompañamiento en dado caso de que sus productos importados estén cobijado por los beneficios tributarios del gobierno y asesorandolo para saber cómo aplicar a este financiamiento. Por ejemplo, si trajo materia prima para algo relacionado en ciencia, tecnología e innovación.

FA:

- **FA1 (F1, A2) Asociación:** La empresa debe ampliar su red de proveedores y podría aplicar más filtros de calidad al momento de negociar para evitar las fábricas falsas y el

fraude, además de conseguir más partners en los países donde el número de importaciones y exportaciones es alto, para así conocer la situación y fiabilidad del proveedor, cerciorándose de la calidad de los productos ofertados.

- **FA2 (F4, A2) Desarrollo de producto:** Implementar nuevos beneficios en el servicio de asesoría postventa como, en dado caso de que alguna mercancía llegue en malas condiciones, hacer la renegociación o ayudar al cliente con todo lo referido a la garantía
- **FA3 (F1, F3, A4) Asociación:** Aprovechar la experiencia que tienen en el mercado y en todo lo relacionado con el proceso de exportación e importación para, a través de sus contactos y alianzas internacionales, conseguir los proveedores de los productos con características difíciles de encontrar, siendo una unión temporal donde ninguna de las partes pierda su identidad.
- **FA4 (F3, A1) Asociación:** La empresa se puede unir con otra que se especialice en las finanzas internacionales, de esta manera se genera sinergia y es una alianza estratégica pues de alguna manera se complementa la una a la otra. Puede que la experiencia de ellos en el mercado les permita tener una idea de cómo funcionan las variaciones de las tasas de cambio, pero es mejor dejar este trabajo a alguien capacitado y les aconseje acciones para disminuir el riesgo al hacer transacciones de dinero a otros países.
- **FA5 (F2, F1, A3) Desarrollo de mercado:** Con ayuda de las conexiones en el exterior, utilizar métodos para recopilar información que les permita conocer cuál es la situación de un país en específico y de esta manera tomar la decisión de invertir en este o saber si al hacer algún tipo de negociación resultará rentable, para así expandir y conquistar nuevos mercados. Puede que se arriesgue por la situación de incertidumbre, pero eso le generará aún más rentabilidad, por esto la comunicación y el análisis de la información resultan clave.

DO:

- **DO1 (D1, D2, O1, O2) Desarrollo de mercado:** Diversificar los productos que están importando para que cumplan con las condiciones del gobierno y hacer parte de sus beneficios tributarios, además identificar nuevas formas de financiación para apoyar el desarrollo de la empresa, procurando su crecimiento a nivel nacional y de esta manera contar con los recursos y la expansión necesaria para contratar a personal cualificado, ya que, al tener mayor presencia geográfica, van a necesitar aumentar las unidades de

la empresa y el número personas capacitadas para encargarse de estas áreas, enfrentándose a todas las operaciones y actividades eficientemente.

- **DO 2 (D3, D4, O3, O4) Asociación:** Los TLC traen consigo grandes beneficios, en especial para las PYME, esto le permitirá a la empresa aumentar su volumen de ventas por las condiciones y preferencias en los procesos de comercio internacional. Su reputación mejorará gracias a la gran cantidad de casos de éxito de sus asesorías, lo cual puede ser utilizado como un mensaje contundente de atracción para clientes y darse a conocer más en el mercado, para esto pueden unirse con una compañía que se encargue de sus redes sociales y la publicidad. Dentro de esta gestión pueden hablar no solo de la empresa y de lo que hace, sino también de temas relacionados con sus actividades y temas de interés para sus clientes potenciales. Basado en esto se puede estructurar una estrategia de adquisición de nuevos clientes, claro que el voz a voz que usa actualmente funciona, pero debe ser capaz de aprovechar los avances tecnológicos y todos los beneficios de las redes sociales.

DA:

- **DA1 (D1, D2, A1) Asociación:** Buscar una organización con personas calificadas para así aumentar su equipo de trabajo, definir roles y asignar tareas, haciendo un uso eficiente de los recursos, además de crear nuevas unidades dentro de la empresa. En este caso es pertinente crear un área de finanzas internacionales donde se estudie la manera de disminuir el riesgo que trae consigo la variabilidad de las tasas de cambio.
- **DA2 (D3, D4, A2, A4) Estrategia de marketing digital:** Al tener una buena gestión de redes sociales, se puede crear una red de contactos en línea, esta permitirá tener más conexiones internacionales y proveedores que quieran trabajar con la empresa. Esta puede ser la base de un plan de marketing y comercial para conocer y tener una relación más cercana con proveedores nuevos, que no puedan aparecer en las bases de datos y que cuenten con productos difíciles de conseguir, además se deberían considerar las reuniones virtuales como un medio para comprobar que no son fábricas falsas y evitar el fraude. La empresa debe aumentar su presencia en plataformas digitales, siendo un canal para encontrar varios clientes y partners potenciales y estratégicos.
- **DA3 (D1, D4, A3) Asociación:** Aliarse con una empresa que se encargue de los estudios de mercado necesarios para la toma de decisiones, de esta manera se aumenta el equipo de trabajo y podría ver la posibilidad de conseguir partners en otros países

para tener un acercamiento real a las condiciones en las cuales se encuentra el mercado internacional, además esta información recolectada permite saber si es conveniente invertir o no, para que no afecte su alto nivel de rentabilidad.

8. Plan de mejora enfocado a obtener revenue exponencial.

Las mejoras que proponemos se enfocan en el ámbito administrativo, comercial y de mercadeo, sin embargo, los dos últimos se explican más detalladamente en el siguiente punto. Aquí vamos a detallar en mayor medida los cambios que se proponen en el ámbito administrativo con la creación de nuevos cargos dentro de la empresa, esto orientado a brindar una mayor eficiencia y productividad que permitan tener una mayor proporción de ingresos a la empresa y así lograr una cultura de revenue exponencial exitosa.

En el ámbito comercial y de mercadeo, tenemos propuestas relacionadas con asociaciones con key partners, estándares aplicados en la selección de nuevos proveedores y que se relaciona con 4 de los Kpi propuestos más adelante, esto también con el objetivo de crear sinergia entre las estrategias y lograr un mejor desempeño de la empresa. Por otro lado tenemos la ampliación del portafolio de productos para importar productos relacionados con la tecnología y así encaminarse a un desarrollo de mercado significativo, pues el sector TIC representó en el periodo 2010-2020 el 10,5 % de las importaciones totales de la economía colombiana según el boletín semestral de sociedad digital realizado por Mintic (2020).

En cuanto a los nuevos cargos propuestos para poner en marcha las acciones encaminadas a mejorar los niveles de ingresos de la empresa son los siguientes:

a. Analista de Marketing.

Persona responsable de estudiar las condiciones del mercado para evaluar las ventas potenciales y con ello crear estrategias de mercadotecnia para la prestación del servicio de importación. Debe analizar datos, tendencias y estrategias que le permitan a la empresa aumentar su competitividad, y además debe ejecutar tácticas de marketing principalmente a través de las plataformas digitales (2022).

Funciones

- Diseñar estrategias de marketing que generen reconocimiento de marca.
- Diseñar métodos de investigación de mercados y recopilación de datos.

- Analizar e interpretar datos.
- Monitorear y pronosticar tendencias.
- Medir la efectividad de las campañas de marketing.
- Elaborar informes.

Habilidades blandas

- Capacidad de análisis.
- Habilidades de comunicación oral y escrita.
- Resolución de problemas.
- Pensamiento crítico.
- Capacidad de toma de decisiones.

Habilidades técnicas

- Google ads y Analytics.
- Comprensión profunda de las estrategias de SEM y prácticas de SEO.
- Uso de software de análisis estadístico y generación de informes.
- Bases de datos SQL y lenguajes de consulta de bases de datos.
- Conocimiento en MS Office.
- Técnicas de investigación de mercados.

b. Analista contable financiero.

Encargado de mantener actualizada la información contable de la empresa, velando por la transparencia y fidelidad de los datos, entregando periódicamente datos relevantes para la toma de decisiones y para la preparación de los estados financieros (Universidad Austral de Chile, 2019).

Funciones

- Generar y operar registros contables.
- Realizar el análisis de las cuentas contables y elaborar los informes pertinentes.
- Controlar el cumplimiento de las normas relacionadas con los procedimientos administrativos.
- Mantener el registro y el control de las operaciones, analizando los procesos contables mensuales.

Habilidades blandas

- Identificación de riesgos para la empresa.
- Mejora procesos de costos.
- Cuida el patrimonio de la empresa.

Habilidades técnicas

- Legislación tributaria actualizada.
- Normas contables NIIF.
- Conocimientos en control interno y gestión de riesgos.
- Experiencia demostrable en confección de informes de gestión y auditoría.
- Conocimientos de excel a nivel intermedio/avanzado.

c. Asesor de servicio al cliente

Lo principal en este cargo es la capacidad de comunicación, empatía y la paciencia. Debe ser capaz de escuchar y entender al cliente, para proponer soluciones que sean beneficiosas tanto para la compañía como para el cliente. Independientemente que el puesto sea presencial o de manera telefónica, un agente de servicio al cliente debe lograr que su interlocutor se sienta escuchado, validado y respaldado, sin importar la dificultad de la situación (Jiménez, 2021).

Funciones

- Prospeccionar y fidelizar clientes.
- Brindar información y resolver dudas.
- Solucionar problemas del cliente.
- Acortar los tiempos de atención.
- Impulsar las ventas.
- Recibir y tramitar pedidos, solicitudes y reclamaciones.
- Promover la recuperación de cartera.
- Detectar aspectos de mejora.
- Identificar oportunidades de mercado.
- Recopilar información valiosa sobre el cliente, sus necesidades y preferencias.
- Generar estadísticas sobre la gestión de la empresa.

Habilidades blandas

- Trabajo por objetivos.
- Buena interlocución.

- Orientación al cliente.
- Habilidad para manejar situaciones de estrés.
- Capacidad para relacionarse.
- Habilidades comerciales y comunicativas.
- Capacidad de persuasión y negociación.

Habilidades técnicas

- Conocimiento técnico del sector de importaciones.
- Habilidad para realizar varias tareas a la vez con precisión (tomar apuntes mientras escucha a un cliente o maneja un sistema informático mientras recibe una queja o explicación de alguna situación compleja, a la vez que intenta empatizar y encontrar una solución).

Finalmente, proponemos el buscar una asesoría en cuanto a finanzas internacionales en una empresa externa que le brinde a la empresa una perspectiva más amplia y con mucha más información acerca de los riesgos y oportunidades que se encuentran vigentes en el comercio exterior.

9. Estrategias a desarrollar en el área comercial/mercadeo.

Las estrategias por desarrollar están muy centradas en las asociaciones, dentro de estas se crearán más alianzas estratégicas con proveedores de diferentes partes del mundo, haciendo que InterBusiness amplíe su red de colaboradores, los cuales le permitan unir fuerzas para desarrollarse en proyectos internacionales y en contextos de otros países que pueden resultar complejos. Entrar en un nuevo mercado es un proceso tedioso y costoso, por lo que es muy importante encontrar métodos sencillos y eficaces para hacerlo.

Aplicando alianzas y estrategias internacionales, la PYME podrá obtener beneficios como mantener la independencia en sus operaciones y en la toma de decisiones, ya que los proveedores con los que se llegue a un acuerdo mantendrán las estructuras internas sin cambios, así como la autonomía en el desarrollo de los proyectos, el acuerdo funcionará como una cooperación para el crecimiento y la colaboración. Del mismo modo, se reducirá el riesgo de trabajar en un entorno tan cambiante como el internacional.

Las alianzas estratégicas contemplan varios grupos o métodos para llevarlas a cabo, se le recomienda a InterBusiness realizar alianzas de producción donde se reuniría con otras empresas que puedan aprovechar parte del sistema productivo de otra o crear nuevos productos y compartir clientes (Tatché, 2022) que en su caso sería muy útil para todos los proveedores de materias primas que pueden ser difíciles de conseguir, siendo este uno de los inconvenientes encontrado durante la prestación de sus servicios.

Ante la recomendación de ampliar el tipo de productos que se importan, los servicios que se ofrecen y los clientes con los que se trabaja, el hecho de buscar socios internacionales que permitan ayudar y asesorar de la mejor manera a las personas que se acerquen a ellos para iniciar su plan de internacionalización es fundamental a partir de ahora. Esto significa empezar a crear un equipo de trabajo consolidado para encontrar proveedores de los productos que se requieren, para hacer menos compleja y tediosa la búsqueda de materias primas o productos con características muy específicas, también para tener una amplia red de socios internacionales y facilitar los procesos logísticos y la entrada en nuevos mercados en el exterior.

La mejora en cuanto a las asociaciones que se proponen va acompañada de nuevos procesos que permiten ofrecer calidad y seguridad a sus clientes, como la obtención de garantías de los proveedores internacionales y la posibilidad de inspeccionar la mercancía al detalle para evitar problemas en cuanto a las características de los pedidos. Permitiendo del mismo modo que todo se ajuste a las condiciones exigidas por el cliente, dándole así la seguridad de que lo estipulado en su plan de exportación o importación se cumple en su totalidad y que a la hora de la llegada de los productos no existen sorpresas, completando los procesos de internacionalización con éxito.

Las alianzas estratégicas internacionales, ya sea con socios o proveedores, deben ir acompañadas de una cuidadosa selección basada en estándares de calidad y confiabilidad, donde las empresas y personas que se encuentren en otros países demuestren profesionalismo en el proceso de producción, cuenten con la maquinaria y el personal de calidad y plenamente calificado. Del mismo modo, las personas que corroboren presencialmente el funcionamiento de las fábricas con las que se espera hacer negocios deben cumplir con este tipo de características para evitar con éxito los fraudes que son tan comunes en este tipo de actividades.

Existe un modelo llamado comakership el cual funciona para InterBusiness, “este supone que ambas partes puedan aumentar sus ganancias, optimizar costos y recursos, a través

de un buen acuerdo, respondiendo conjuntamente de una forma rápida y flexible a las necesidades de un mercado cambiante y a las exigencias de los clientes” (Direknova, 2016). Su implementación puede servir muy bien para una empresa que se enfrenta a un entorno inestable y donde se debe actuar rápido como es el comercio y las operaciones internacionales.

Para ampliar un poco más las acciones a realizar en esta estrategia. A continuación, se detallan algunos pasos a seguir para la selección de nuevos proveedores/socios:

1. Analizar aspectos como el precio, la calidad, las formas de pago, las garantías, el servicio postventa ofrecido, la capacidad instalada, la eficiencia del proceso y la experiencia en el mercado, todos estos aspectos deben estar enmarcados en normas de calidad, de manera que se realice una evaluación antes de preseleccionar a los proveedores que se presentarán al cliente.
2. Fortalecer la confianza con los proveedores y su desempeño en el proceso productivo, esto se logra mediante la comunicación de resultados, el establecimiento de metas comunes, el apoyo mutuo para el cumplimiento de los objetivos, el incremento de la cooperación entre los proveedores y la disposición de estar siempre en mejoramiento continuo.
3. Finalmente, InterBusiness debe evaluar constantemente a sus proveedores, controlando y midiendo su desempeño, para identificar aspectos a mejorar y dar mayor confiabilidad al cliente, mostrando métricas donde se evidencie su gran capacidad productiva y de calidad.

Una de las alianzas propuestas para InterBusiness está relacionada con una empresa especializada en finanzas internacionales, que les asesorará en la toma de decisiones y planes de acción para reducir el riesgo que conlleva la inestabilidad del tipo de cambio, debido a las transacciones monetarias se realizan con otros países. El grupo presenta una organización que puede ocuparse de esta área, ya que es absolutamente necesaria y fundamental para enfrentar los drásticos cambios que presentan las monedas internacionales. Su nombre es BDO y ofrece servicios relacionados con la auditoría, la consultoría, los impuestos, el área legal y el outsourcing, dentro de estos hay uno específico llamado consultoría de riesgos con el que ofrecen alternativas a sus clientes “para proteger a sus empresas, por medio de la aplicación de metodologías funcionales y adoptadas para proteger e incrementar valor.” (BDO Colombia, 2022)

Esta empresa trabajará de la mano con el área de finanzas internas de InterBusiness para crear propuestas de mitigación de riesgos ante las variaciones del tipo de cambio, apoyándose mutuamente para aumentar su experiencia y aprender a lidiar con este tipo de fenómenos comunes cuando se trabaja con el mercado internacional.

Ahora bien, una de las debilidades que tiene la empresa es la poca presencia en redes sociales y el casi nulo manejo de estas, la solución que da el grupo para resolver esta parte e impulsarla para obtener suficientes beneficios es la contratación de un especialista en marketing digital. La idea es no externalizar esta área sino integrarla dentro de la organización, esto permite que todo el contenido que se crea y, en sí, la gestión en general de las redes se haga bajo los valores y la cultura organizacional, ya que si se contrata a una agencia puede que no se apropie de lo que la empresa quiere transmitir de la misma manera.

Las acciones de las que se encargará la persona contratada como especialista en marketing digital están relacionadas con la creación y ejecución de campañas, contenidos audiovisuales para redes, estrategias de crecimiento y posicionamiento en plataformas sociales, redacción y copywriting, supervisión, administración y control de páginas web y campañas, además de estar en disposición de mejorar la experiencia del usuario a través de los canales de comunicación y analizar todos los datos y estadísticas recogidos de las estrategias digitales llevadas a cabo.

La creación de esta subárea de marketing digital permitirá a InterBusiness disponer de un gran número de beneficios como la posibilidad de contar con expertos capaces de proporcionar contenidos de calidad y estrategias eficientes para el posicionamiento y el aumento de la presencia en los sitios web, siendo estos aspectos fundamentales para cualquier negocio hoy en día, debido a la creciente necesidad de digitalización de los procesos y operaciones de las empresas. “En tiempos de transformación digital, no hay lugar para el estancamiento. Las empresas necesitan seguir avanzando, renovando su lenguaje, acaparando diferentes posiciones y adoptando nuevas estrategias de Marketing” (Abreu, 2021).

A continuación, se muestran algunas piezas gráficas de cómo podrían ser las cuentas corporativas de Instagram y LinkedIn de InterBusiness si se comienza a gestionar y administrar de una mejor manera. Es recomendable implementar diseños y temas que permitan conectar con las personas, para que se sientan atraídas a conocer más sobre la empresa y sus servicios.



Ilustración 5. Perfil de Instagram renovado InterBusiness. Elaboración propia del autor.



Ilustración 6. Perfil de LinkedIn renovado InterBusiness. Elaboración propia del autor

Las piezas gráficas mostradas anteriormente son un ejemplo de cómo se verían las redes sociales de Interbusiness si se utilizan y gestionan mejores diseños, esto permite que las

personas que entran al perfil se sientan más interesadas en conocer a la empresa, también les da más visibilidad y aumenta la posibilidad de que los usuarios interactúen en el perfil de las dos redes. “El feed es la carta de presentación de tu negocio en Instagram, por lo que es tan importante tenerlo bien organizado, útil y llamativo. Cuando el público entra a tu perfil lo primero que verá son tus publicaciones y la meta es que esa persona mientras hace scroll, vea una publicación que logre captar su interés” (Galvez, 2021). Las mejoras y cambios realizados se detallan a continuación:

- **Perfil Instagram:** Se cambió el nombre de usuario para que sea más sencillo y fácil de encontrar, la foto de perfil ahora es la B que acompaña al logo de manera que se reconozca más fácilmente y se vea mucho mejor el diseño, pues anteriormente no se podía ver muy bien lo que decía. Se incluyeron historias destacadas donde los usuarios pueden encontrar información respecto a los clientes con los cuales han trabajado, los servicios que ofrecen, el equipo de trabajo, para generar una relación más cercana, y datos curiosos que resulten interesantes. Por último, se propone una nueva descripción con nuevos call to actions y un breve resumen de las actividades que realiza la empresa.
- **Perfil LinkedIn:** Se cambió la foto de perfil como se hizo con el perfil de Instagram, se creó y añadió un banner pues actualmente no cuentan con uno, haciendo que se vea mucho más llamativo y dé a conocer mejor a la empresa. Asimismo, se cambió la descripción y se añadieron palabras clave relacionadas con el foco de InterBusiness, esto permitirá que su perfil llegue a más personas.

Estas redes sociales permiten incrementar la red de clientes potenciales y de personas interesadas en los servicios de la PYME, pero antes algo importante a realizar es un estudio de mercado en el cual, entre otros aspectos a investigar, conozcan el perfil de sus clientes, de las personas a las cuales quieren llegar, teniendo en cuenta información tanto demográfica como tendencias y temas de interés que resultan importantes dentro de la creación de contenido y ejecución de campañas de marketing. Así identifican hacia que temáticas pueden dirigir el contenido de las publicaciones y volver más efectiva la publicidad pues le va a llegar a las personas correctas en el momento más oportuno.

Es importante mencionar que se debe realizar un manual de marca donde se contemplen todos los componentes importantes del branding de la compañía, como son los tipos de logos, las tipografías utilizadas, los códigos de los colores empresariales y demás elementos que se deban tener en cuenta para “garantizar la correcta aplicación de tu logotipo y su simbología o

representaciones gráficas, garantizando la coherencia de su expresión en todo tipo de soportes, tanto gráficos, como físicos, audiovisuales o interactivos” (Cardeña, 2022).

En el perfil de redes sociales se recomienda utilizar la herramienta Linktree que permite unir varios enlaces en un mismo sitio web, esto facilitará la vida a las personas que quieran comunicarse o conocer más sobre InterBusiness, encontrando en un mismo espacio el acceso a WhatsApp, página web, Instagram, entre otras redes con las que cuenta la empresa, además pueden incluir el portafolio de servicios para estar a la mano de quienes estén interesados.

Este enlace puede ser sustituido por el de WhatsApp o por el de la página web que se encuentra en los perfiles de las redes sociales, para que las personas puedan encontrar no solo una plataforma sino todas las que tiene la empresa. A continuación, se muestra una plantilla de cómo podría ser esta herramienta personalizada para la PYME.



Ilustración 7. Propuesta Linktree InterBusiness. Elaboración propia del autor

El crecimiento del sector tecnológico en Colombia es una gran oportunidad para una empresa que tiene dentro de sus operaciones la importación, como es el caso de InterBusiness. Por esta razón es necesario ampliar su portafolio y arriesgarse a explorar nuevos segmentos de clientes y productos, siendo la materia prima relacionada con la ciencia, la tecnología y la innovación una sabia elección en la que invertir para atender tanto las nuevas tendencias y avances tecnológicos, como el crecimiento económico del país y los beneficios tributarios que otorga el gobierno para la inversión en este sector.

Se le recomienda a la PYME comenzar a tener más presencia con partners y proveedores en China, pues al aplicar esta estrategia y optar por abrir su portafolio de productos relacionados con tecnología e innovación, será fundamental contar con una alta presencia en el país asiático. Este es considerado el proveedor de componentes informáticos y tecnológicos más importante a nivel mundial, “China ha renovado algunas de sus políticas industriales y se ha convertido en un notorio productor de hardware informático a escala mundial” (iContainers, 2020). Encontrar proveedores en este país no es un proceso difícil de realizar debido a la alta especialización en este sector, lo único en lo que se debe trabajar es en conocer reseñas y casos de éxito de tales empresas, de manera que se realicen negociaciones con proveedores que tengan buena reputación en el mercado.

Productos como partes y piezas para teléfonos, computadores y diferentes equipos tecnológicos son los más apropiados para comenzar a incrementar el portafolio comercial ofrecido, de manera que la persona que se acerque a consultar o asesorarse sobre qué productos importar o a qué sector dirigir su plan de comercio exterior pueda elegir el desarrollo de tecnología como una alternativa viable. Es por ello que otra de las estrategias a implementar es el mejoramiento del servicio postventa que se ofrece, ya que este puede incluir la asistencia relacionada con los procesos para solicitar los beneficios tributarios que otorga el gobierno, el apoyo en todo el proceso de soporte y financiamiento para las importaciones, así como un tema de garantías, que le dé al cliente la tranquilidad de que todos sus productos y mercancías llegarán al país de acuerdo a las condiciones estipuladas en el contrato y negociación con el proveedor internacional.



Ilustración 8. Algunos de los repuestos más usados para Samsung, Pantalla completa LCD y táctil, Cámara trasera, Flex de carga y micrófono, Batería, Flex botón Home, Auricular o Speaker.

[Ilustración]. Celuinfo. <https://www.celuinfo.com/blog/wp-content/uploads/2018/02/celuinfo-repuestos-para-telefonos-moviles-samsung-galaxy.jpg>

De acuerdo con lo anterior, la pyme debe estar capacitada en todo lo relacionado con las políticas de apoyo a los importadores, qué tipo de productos están cubiertos por estos beneficios, la forma en que se puede acceder a ellos, así como las regulaciones y estipulaciones para determinar las garantías que se ofrecerán al cliente para su seguridad y tranquilidad, además de acordar las condiciones y filtros por los que deben pasar los proveedores antes de negociar con ellos, las condiciones y compromisos mínimos a exigir.

Al diversificar los productos que están importando pueden empezar a aumentar los clientes con los que trabajan, dirigiéndose a segmentos como los centros tecnológicos, medianas empresas que se encargan de la reparación técnica de aparatos tecnológicos y ofrecerles sus servicios, mostrándoles los beneficios y la relación calidad-precio que obtendrían al hacer uso de su asesoría. Unilago es uno de los lugares donde se concentran los potenciales clientes, siendo uno de los centros tecnológicos más importantes de la capital colombiana, donde se puede encontrar una gran variedad de servicios técnicos, así como artículos tecnológicos y electrónicos.

10. Definición de KPI'S enfocados en el cliente partiendo del CJM.

Los KPI's nos ayudan a evaluar el desempeño de la empresa en diferentes procesos lo cual es fundamental para que la empresa logre los resultados deseados, comprenda cómo está y cómo puede mejorar. En el caso de InterBusiness Co, nos encontramos con una empresa que no evalúa ninguno de sus procesos y por lo tanto no cuenta con información que le permita tomar decisiones importantes en poco tiempo, por esta razón proponemos los siguientes indicadores enfocados en algunos puntos importantes del CJM realizado anteriormente:

a. Tiempo promedio de primera respuesta.

Este indicador permite a la empresa conocer cuánto tiempo le está tomando responder a un cliente en el primer contacto que este hace, ya sea por correo o WhatsApp. Tiene una gran relevancia ya que el primer contacto es de gran importancia y de este depende el éxito del proceso de compra del cliente, según Ricardo (2020) “es por lejos el más importante de todos los KPI de servicio al cliente, ya que un mal tiempo de respuesta ahuyenta a los potenciales clientes”.

b. Tasa de conversión.

Saber el porcentaje de pedidos efectivos que se han tenido en cierto periodo de tiempo comparado con las personas que se han puesto en contacto es de gran importancia ya que le indica a la empresa la efectividad que está teniendo en lograr su estrategia de penetración de mercado.

c. Tasa de promoción de clientes (NPS).

Así como es importante saber los clientes que realizaron pedido, también lo es el saber si al final de cada interacción, con la experiencia que tuvo cada uno, recomendaría InterBusiness CO a otra persona ya que el marketing voz a voz es el más utilizado por la empresa y este indicador nos ayuda a realizar esa evaluación.

d. Tasa de retención de clientes.

Este indicador junto con el anterior busca determinar la fidelización de los clientes a la empresa, este indica la capacidad de la empresa para satisfacer a los clientes existentes para que de esta manera se pueda tener información clara y tomar decisiones clave en el momento que sea necesario.

e. Tasa de crecimiento de ingresos.

Los ingresos siempre han sido un factor clave al momento de medir el éxito de una empresa y tener un indicador que mida esto es de vital importancia para conocer la salud financiera de esta y así evaluar el desempeño que se ha logrado obtener en ese periodo de tiempo.

f. Índice de fiabilidad de la entrega.

Este indicador permite a la empresa conocer los tiempos de entrega promedio de cada proveedor para así poder entregar información verídica a los clientes y además realizar un mejor manejo de sus operaciones.

g. Índice de retrasos en las entregas.

Evaluar los casos de retraso de una entrega, permite conocer mucho más al proveedor/fábrica y de así notar falencias que pueden afectar la retención de los clientes o la promoción de clientes.

h. Índice de calidad de la entrega.

La calidad en cuanto a tiempos de entrega exactos y los productos es de gran importancia ya que de esto depende en gran medida la satisfacción del cliente y la intención de recompra.

i. Índice de evaluación del proveedor.

Los tres indicadores anteriores nos permiten crear un índice que evalúe y califique al proveedor en una escala de 0 a 100, dónde cero es lo peor y 100 lo mejor, para que la empresa pueda tener esta información de manera más sencilla y así tomar decisiones que beneficien su desempeño.

j. Tiempo promedio de solución de novedades.

Finalmente, la solución de novedades es otro de los indicadores claves del servicio al cliente ya que el responder de manera oportuna y eficiente a cualquier inconveniente que surja afecta los demás indicadores de fidelización.

- En el anexo E, se pueden encontrar estos indicadores junto con la fórmula y explicación de su medición.

11. Proyección de ventas.

El desarrollo del presupuesto de ventas es una de las actividades clave para la óptima ejecución de la estrategia del negocio, es una herramienta contable que permite visualizar el resultado económico de las ventas de años pasados, así como también definir los aprendizajes en la ejecución del presupuesto, replicar modelos de éxito, plantear nuevas estrategias y panoramas para el próximo año, definir y analizar tendencias en el mercado, para finalmente poder sintetizar toda esta información en factores críticos de éxito que permitan una proyección de ventas lo más objetiva posible.

Para el presente ejercicio, el primer paso ha sido agrupar sus servicios en tres categorías que consideramos sintetizan de manera adecuada los servicios especializados en comercio exterior que la compañía actualmente ofrece en el mercado, una primera fase que incluye el servicio de búsqueda de productos, intercambio de muestras y verificación de fábricas, esta primera parte del servicio busca poner a disposición del cliente la posibilidad de evaluar a detalle el proveedor con el que se desea trabajar, analizando y definiendo si los estándares de calidad del proveedor se ajustan a lo que el cliente está buscando, si la capacidad instalada es suficiente para el volumen de producto que se desea comercializar y para verificar que en efecto el proveedor se encuentra legalmente constituido en el país en el que opera, es decir, minimizar efectos adversos.

En esta segunda fase se incluyen los servicios de Inspección de calidad, si bien previamente se entregó una muestra por parte del proveedor en la que se pueden analizar las especificaciones técnicas del producto a comercializar, es fundamental, según la experiencia de la compañía, verificar que el producto que será entregado al cliente es el mismo entregado en la muestra inicial, es decir, el servicio consiste en un continuo seguimiento a la calidad del producto a comercializar, minimizando las posibilidades de estafa en el extranjero.

Finalmente, una última fase que incluye los servicios de coordinación logística internacional, nacionalización de mercancías y logística nacional, es decir, todos aquellos servicios que se ajustan a las necesidades del cliente y que le van a permitir ingresar la mercancía adquirida al país con todos los requerimientos y papeles en regla, en los términos y tiempos acordados con el proveedor, garantizando una entrega exitosa que se ajuste a los costos inicialmente presupuestados.

Adicionalmente, hemos trabajado bajo los siguientes supuestos y análisis:

1. La compañía comercializó un total de 9 productos en el año.
2. El servicio de búsqueda de productos, intercambio de muestras y verificación de fábricas tuvo un costo de 300 dólares en el 2022, se realiza una vez por producto y representó \$2,700 dólares del total facturado en el 2022, es decir, logró una participación en ventas de 6,25%.
3. La compañía tuvo un total de 6 clientes en el año 2022.
4. La compañía realizó un total de 33 procesos de comercialización internacional en el año 2022.
5. El Servicio de inspección de calidad tuvo un costo de 250 dólares en el 2022, este se realiza una vez por proceso de comercialización, sin embargo, su pago no es obligatorio, en este caso, el servicio fue utilizado en 30 procesos de comercialización, esto representó \$7,500 dólares del total facturado en el año, es decir, logró una participación en ventas del 17,36%.
6. Para el año 2022, la empresa cobró una tarifa del 10% por volumen de mercancía comercializada.
7. En el 2022, el valor promedio de la mercancía comercializada fue de \$10,000 dólares.
8. El servicio de coordinación logística internacional, nacionalización de mercancía y logística nacional, el cual se cobra una vez por proceso de comercialización y cuyo costo es obligatorio, representó \$33,000 dólares del total facturado en el año 2022, es

decir, logró una participación en ventas del 76,39%, siendo la unidad de negocio más rentable.

9. Teniendo en cuenta la tendencia de crecimiento en las importaciones de equipos y elementos requeridos para el desarrollo de proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación, el cual ha crecido aproximadamente un 35% para junio de 2022, tal y como se expuso previamente, se ha propuesto, en conjunto con el impacto esperado de las estrategias propuestas, un crecimiento de por lo menos un 40% del total facturado en el año 2022.
10. Se espera que el primer grupo de servicios alcance una participación en ventas de por lo menos un 7% para el año 2023.
11. Se espera que el segundo grupo de servicios alcance una participación en ventas de por lo menos un 13% para el año 2023.
12. Se espera que el tercer grupo de servicios continúe siendo la unidad de negocio más rentable y se potencialice con las estrategias propuestas en conjunto con el crecimiento del sector, alcanzando una participación en ventas de por lo menos un 80% para el año 2023.
13. Parte del crecimiento de este último grupo de servicios será resultado de las estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos, las cuales van a permitir que la compañía incremente un 1,41% la comisión por volumen de mercancía.
14. Para 2023 se espera que la compañía preste sus servicios especializados en comercio exterior con 5 nuevos productos de la industria tecnológica.
15. Se espera que para 2023 el volumen promedio de mercancía comercializada se mantenga en \$10,000 dólares.
16. Según las tendencias y las cifras registradas por el DANE se espera una disminución en las importaciones de cauchos, plásticos y maderas, por lo cual la compañía se verá enfrentada a una disminución de la actividad comercial de aproximadamente del 21%.
17. Incursionar en la industria de la tecnología va a permitir un incremento del 38% en la actividad comercial, es decir, se espera que los procesos de comercialización pasen de 33 a 43 en el año 2023.
18. Según las tendencias registradas por el DANE, para la industria de comercio exterior los meses con mayor dinamismo económico son marzo y noviembre.
19. Según las tendencias registradas por el DANE, para la industria de comercio exterior los meses con menor dinamismo económico son diciembre y enero.

20. Se proyecta que el primer trimestre del año 2023 sea el trimestre con mejores resultados económicos.
- El desarrollo completo del presupuesto de ventas se encuentra en el archivo de excel adjunto.

12. PYG de la empresa con los nuevos servicios incluidos y cargos necesarios a incluir.

La construcción del modelo de pérdidas y ganancias (PYG) es una de las actividades clave en la ejecución de la estrategia del próximo año, esta herramienta permite tomar como premisa los aprendizajes en la ejecución del presupuesto del año previo, evaluar los retos presentados en el transcurso del año y definir las herramientas y los caminos más adecuados para no repetir errores, replicar los factores y actividades de éxito y plantear nuevos panoramas y estrategias que permitan un crecimiento exponencial del negocio.

Para el desarrollo de este modelo hemos trabajado bajo los siguientes supuestos y análisis:

1. Teniendo en cuenta que el índice de precios al consumidor incrementó un 10,7% los bienes y servicios para el año 2023, se espera que la licencia de Cobos Group incremente un total de 64 dólares en su licencia anual.
2. Se ha presupuestado un costo de \$40 dólares en el paquete corporativo de servicios de internet y telefonía.
3. La propuesta desarrollada contempla la contratación de los siguientes cargos: gerente y director comercial, especialista de marketing, contador y atención al cliente.
4. Se han propuesto los siguientes salarios mensuales: Gerente Comercial (625 dólares), Director Comercial (521 dólares), Especialista de Marketing (417 dólares), Contador (100 dólares por prestación de servicios) y Atención al Cliente (208 dólares).
5. Se ha proyectado que el costo mensual de los servicios de luz y agua sean de aproximadamente 63 dólares.
6. El gerente y el director comercial tendrán acceso a una comisión de ventas de \$100 dólares cada uno por ventas superiores a los \$3,000 dólares mensuales.
7. El área de marketing podrá disponer de un presupuesto mensual de hasta \$63 dólares para la planeación y ejecución de actividades críticas de éxito que representen un revenue exponencial para los servicios que ofrece la compañía.

8. Dentro de las estrategias propuestas se contempla el pago de una asesoría financiera con un costo anual de \$208 dólares, la licencia anual incluye dos asesorías al año, las cuales se han decidido tomar dos meses antes de los dos picos de ventas proyectados para el año 2023.
 9. El impuesto a la renta en Colombia es del 30% sobre la utilidad antes de impuestos.
 10. Se contempla la apertura de una cuenta de banco corporativa que no cobre comisiones bancarias en bancos tales como ScotiaBank.
- El desarrollo completo del PYG se encuentra en el archivo de Excel adjunto.

13. Conclusiones.

- La mayoría de los puntos críticos en el mapa de experiencia del cliente se encuentran en las etapas iniciales del mapa como publicidad, deseo y cotización. Creemos que este problema se debe al marketing voz a voz que la empresa ha optado por manejar, ya que se han descuidado otros canales de contacto y por lo tanto hay falencias importantes en estos puntos.
- En Colombia se aprecia un crecimiento constante de las importaciones, entre las que se destacan grupos de manufacturas como maquinaria y equipo de transporte; así mismo, las exportaciones colombianas muestran un incremento, en este caso se destacan los combustibles, las manufacturas y los productos agrícolas. Dentro de este sector, el comportamiento del dólar es preocupante ya que actualmente genera incertidumbre y tendencias inestables.
- Es de gran importancia para InterBusiness Co empezar a realizar la medición y evaluación de sus procesos, pues es una empresa que no evalúa ninguno de ellos y por lo tanto no cuenta con información que le permita tomar decisiones eficientes en el tiempo adecuado para mejorar su desempeño en el mercado.
- InterBusiness aplica criterios de fiabilidad, confianza y calidad en la selección de sus proveedores internacionales, además de un claro proceso de negociación y planificación para garantizar el éxito de los proyectos de sus clientes. Un factor diferenciador clave para esta PYME son los socios que tiene en otros países, que facilitan los procesos y la logística internacional.
- El desarrollo de estrategias y tácticas, deben ir acompañados de herramientas que permitan una óptima medición del rendimiento y del impacto que tiene cada una de ellas, no solo en las ventas sino en los resultados generales de las compañías,

adicionalmente, el dinero no puede ser el único indicador contemplado como factor crítico de éxito o fracaso, el desempeño, especialmente de las pymes, debe incluir una perspectiva sostenible, impacto digital, alcance del servicio y medición del valor agregado en el desempeño del cliente.

- El sector de la ciencia, la tecnología y la innovación está teniendo un crecimiento considerable en el país, lo que ha contribuido a que el gobierno incentive la participación en este sector con beneficios fiscales. Por ello, InterBusiness deberá ampliar su catálogo e incursionar en este sector. La tecnología está ganando importancia y relevancia en la reactivación económica del país, las empresas deben aprovechar los incentivos y desarrollar proyectos relacionados con las tecnologías de la información.
- La proyección de los resultados esperados debe ser una construcción conjunta con el desempeño y alcance deseado de las estrategias y tácticas propuestas, la pyme analizada se encuentra frente un panorama de oportunidades de las cuales puede llegar a sacar un muy buen provecho y que si bien plantean una serie de retos, el beneficio puede ser mucho mayor, la industria de la tecnología ha venido creciendo exponencialmente y viene posicionándose como uno de los sectores con mayor soporte del gobierno, lo que puede generar una serie de beneficios contables y estratégicos de gran utilidad en el desarrollo de la estrategia interna.
- Se le recomienda a la pyme explorar el mundo digital a profundidad, según el análisis realizado en el presente trabajo, una estrategia de digitalización robusta, le puede permitir a la empresa crecer de manera exponencial, reducir un gran número de costos y ampliar e incrementar el impacto del servicio prestado.
- Las debilidades de la PYME son los pocos miembros que componen su equipo de trabajo, lo que genera un bajo número de unidades dentro de la empresa. Asimismo, no existe una gestión eficiente de las redes sociales y no hay planes comerciales y de marketing totalmente estructurados. Sin embargo, entre sus fortalezas se encuentran la amplia red de proveedores y socios internacionales, la alta rentabilidad del negocio, los años de experiencia en el mercado como empresarios y el servicio postventa que genera confianza y fiabilidad en sus clientes.
- Los factores externos que afectan a la empresa se separan en oportunidades, donde encontramos los beneficios tributarios otorgados por el gobierno colombiano para invertir en servicios de base tecnológica, la recuperación económica mundial, los cero aranceles para importar o invertir en ciencia, tecnología e innovación, y los tratados de libre comercio que facilitan el proceso de exportación. Por otro lado, InterBusiness se

enfrentará a amenazas como la inestabilidad de las tasas de cambio, el fraude o las fábricas falsas, la tensión geopolítica en varios países y los pocos proveedores de productos con características muy específicas.

- Las principales estrategias a desarrollar por InterBusiness son las alianzas con empresas especializadas en finanzas internacionales, la integración de directivos y profesionales en áreas como administración, marketing, contabilidad y la creación de subáreas como el marketing digital. También deben realizar estrategias de desarrollo de productos y mercados para invertir en el sector tecnológico y buscar nuevos clientes potenciales que estén interesados en realizar este tipo de proyectos.

14. Referencias

- Abreu, L. (2021, 3 junio). *Descubre cuáles son los 7 beneficios de contratar una agencia de marketing digital*. Rockcontent. Recuperado 14 de noviembre de 2022, <https://rockcontent.com/es/blog/beneficios-de-contratar-una-agencia-de-marketing-digital/>
- Analdex - Asociación Nacional de Comercio Exterior. (2018, 26 junio). *Asesorías*. Recuperado 10 de octubre de 2022, de <https://www.analdex.org/asesorias/>
- Asesorías y Servicios en Comercio Exterior*. (s. f.). Recuperado 10 de octubre de 2022, de <http://www.secoex.com.co/asesoria-servicios-comercio-exterior.html>
- BBVA. (2022, 21 julio). *4 x 1000: Qué es y cuáles son los mitos de este impuesto en Colombia*. BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/co/salud-financiera/4-x-1000-que-es-y-cuales-son-los-mitos-de-este-impuesto-en-colombia/>
- BDO Colombia. (2022). *Consultoría de Riesgos Advisory Services BDO Colombia*. Recuperado 14 de noviembre de 2022, de <https://www.bdo.com.co/es-co/servicios/advisory/consultoria-de-riesgos>
- Cardena, L. (2022, 30 marzo). *¿Qué es un manual de marca y cuál es su importancia?*. 20S Agencia. Recuperado 14 de noviembre de 2022, de <https://20sagencia.com/que-es-un-manual-de-marca-y-cual-es-su-importancia/>
- Corporación Colombia Digital. (2022, 15 febrero). *Tendencias en Tecnología para 2022*. Recuperado 9 de octubre de 2022, de <https://colombiadigital.net/opinion/tendencias-en-tecnologia-para-2022>
- Direknova. (2016, 27 septiembre). *Desarrollo de Alianzas Estratégicas Cliente-Proveedor*. direknova. Recuperado 14 de noviembre de 2022, de <https://www.direknova.com/single-post/2016/09/27/desarrollo-de-alianzas-estrat%C3%A9gicas-cliente-proveedor>
- Economía, R. (2022a, agosto 2). *Las exportaciones colombianas crecieron 74,3 % en junio de 2022*. ELESPECTADOR.COM. Recuperado 10 de octubre de 2022, de <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/exportaciones-colombianas-crecieron-743-en-junio-de-2022/>
- Economía, R. (2022b, agosto 16). *Importaciones en Colombia crecieron 29,4 % en junio de 2022*. ELESPECTADOR.COM. Recuperado 10 de octubre de 2022, de

<https://www.elspectador.com/economia/macroeconomia/importaciones-en-colombia-crecieron-294-en-junio-de-2022/>

Ecuomer – Expertos en Comercio Exterior. (s. f.). Recuperado 10 de octubre de 2022, de

<https://ecuomer.com/?gclid=Cj0KCQjwhY->

[aBhCUARIsALNIC07OgdTS9K95EJkEvQf9qRZzi0vQkGGtDsj9NefzrfNeu7O0vcrH10caAuF8EALw_wcB](https://ecuomer.com/?gclid=Cj0KCQjwhY-aBhCUARIsALNIC07OgdTS9K95EJkEvQf9qRZzi0vQkGGtDsj9NefzrfNeu7O0vcrH10caAuF8EALw_wcB)

El Adminis. (2022, 21 septiembre). *Matriz FODA cruzada: qué es y cómo utilizar esta*

herramienta como aliada de tu negocio. Recuperado 10 de octubre de 2022, de

<https://eladminis.com/matriz-foda-cruzada-que-es-y-como-utilizar-esta-herramienta-como-aliada-de-tu-negocio/>

Fernández, Á. V. (2018, 4 diciembre). Los diez errores más comunes a la hora de exportar e

importar. Cinco Días. Recuperado 10 de octubre de 2022, de

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/12/04/legal/1543911168_581929.html

Gainza, E. D. V. (2021, 31 julio). *KPIs (IV) EVALUACIÓN PROVEEDORES.*

<https://www.linkedin.com/pulse/kpis-iv-evaluaci%C3%B3n-proveedores-esteban-del-valle/?originalSubdomain=es>

Galvez, J. (2021, 2 febrero). La importancia de un buen feed en Instagram. Recuperado 14 de

noviembre de 2022, de <https://digitalwebpanama.com/blog/importancia-de-un-buen-feed-en-instagram/>

GO4iT. (2020, 6 febrero). *Nuestra Empresa.* Recuperado 10 de octubre de 2022, de

<https://go4it.com.co/nuestra-empresa/>

Hireline. (s. f.). *Perfil de Analista de Marketing.* Recuperado 15 de noviembre de 2022, de

<https://hireline.io/mx/enciclopedia-de-perfiles-ti/perfil-de-analista-de-marketing>

Hurtado, J. S. (2022, 17 junio). *¿Qué es Blockchain y Cómo funciona la tecnología*

Blockchain? Thinking for Innovation. Recuperado 9 de octubre de 2022, de

<https://www.iebschool.com/blog/blockchain-cadena-bloques-revoluciona-sector-financiero-finanzas/>

iContainers. (2020, 7 octubre). Cómo importar piezas de equipos informáticos desde China.

Recuperado 14 de noviembre de 2022, de

<https://www.icontainers.com/es/2020/10/12/importar-equipos-informaticos-china/>

Instituto Europeo de Posgrado IEP. (2019, 12 febrero). *¿Qué es la dirección financiera de una*

empresa? - Instituto Europeo de Posgrado. Instituto Europeo de Posgrado. Recuperado

10 de octubre de 2022, de <https://www.iep.edu.es/que-es-direccion-financiera/>

- Las mejores frases de Philip Kotler: el padre del marketing.* (2021, 24 diciembre). Marketeros LATAM. Recuperado 10 de octubre de 2022, de <https://www.marketeroslatam.com/las-mejores-frases-de-philip-kotler-el-padre-del-marketing/>
- L., R. (2020, 18 agosto). *Tiempo de primera respuesta y otros KPI de servicio al cliente en línea.* <https://www.jivochat.es/blog/ventas/tiempo-primera-respuesta-kpi-servicio-al-cliente-en-linea.html>
- Medina, R. K. (2022, 18 julio). *Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2021-2022.* Branch Agencia. Recuperado 9 de octubre de 2022, de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2021-2022/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022, julio). *Informe de importaciones y balanza comercial de Colombia.* MinCIT. Recuperado 10 de octubre de 2022, de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-importaciones-colombianas-y-balanza-co/2022/julio/oe-ma-informe-de-importaciones-y-balanza-comercial-a-jul-2022.pdf.aspx>
- Mintic. (2020). *Boletín semestral de sociedad digital.* https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-161345_archivo_pdf.pdf
- Moya, D. P. (2022, 17 agosto). *Área ventas y marketing en una mipyme. Diagnóstico.* Gestionar Fácil. Recuperado 10 de octubre de 2022, de <https://www.gestionar-facil.com/area-ventas-y-marketing/>
- Moya, D. P. (2020, 19 febrero). *Diagnóstico del área de administración de una pyme.* Gestionar Fácil. Recuperado 10 de octubre de 2022, de <https://www.gestionar-facil.com/area-de-administracion/>
- Negocios, T. de & Negocios, T. de. (2020, 24 abril). *Todo lo que necesitas saber sobre Philip Kotler Marketing.* Tiempo de Negocios. Recuperado 10 de octubre de 2022, de <https://tiempodenegocios.com/philip-kotler-marketing/>
- Nirian, P. O. (2021, 15 febrero). *Área comercial.* Economipedia. Recuperado 10 de octubre de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/area-comercial.html>
- Palacios, K. (2020, 23 octubre). *El mapa del retail tecnológico en Colombia.* América Retail. Recuperado 9 de octubre de 2022, de <https://www.america-retail.com/colombia/el-mapa-del-retail-tecnologico-en-colombia/>

- Pascual, J. A. (2021, 3 septiembre). *Inteligencia artificial: qué es, cómo funciona y para qué se utiliza en la actualidad*. ComputerHoy. Recuperado 9 de octubre de 2022, de <https://computerhoy.com/reportajes/tecnologia/inteligencia-artificial-469917>
- Portafolio, R. (2021, 22 julio). *El plan de Fedesoft para que el sector tecnológico siga creciendo*. Portafolio.co. Recuperado 9 de octubre de 2022, de <https://www.portafolio.co/innovacion/fedesoft-plan-para-que-sector-tecnologico-siga-creciendo-en-colombia-554262>
- Portafolio, R. (2022, 11 enero). *Estos son todos los servicios y cobros que suben en 2022 con el IPC*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/todos-los-servicios-y-cobros-que-suben-en-2022-con-el-ipc-colombia-560387>
- PwC. (2021). *Doing Business in Colombia*. Recuperado 9 de octubre de 2022, de <https://www.pwc.com/co/es/doing-business/assets/2021/doing-business-2021-esp.pdf>
- Roman, T. (2016). *Sustentabilidad y tecnología verde*. Gestipolis. Recuperado 9 de octubre de 2022, de <https://www.gestipolis.com/sustentabilidad-tecnologia-verde/>
- Romero, D. (2022, 20 septiembre). *¿Cuál es una Buena Tasa de Conversión? ¡Más de lo que piensas!* SaleCycle. <https://www.salecycle.com/es/blog/estadisticas/buena-tasa-de-conversion/>
- Semana. (2022, 3 noviembre). *Esto no para y ya asusta: dólar en Colombia sigue subiendo y ya dejó atrás la barrera de los \$ 5.100*. Recuperado 14 de noviembre de 2022, de <https://www.semana.com/economia/inversionistas/articulo/esto-no-para-y-ya-asusta-dolar-en-colombia-sigue-subiendo-y-ya-dejo-atras-la-barrera-de-los-5100/202252/>
- SICEX. (2022, 30 marzo). *Crecimiento del comercio exterior Colombiano | SICEX*. SICEX - Investigación de Mercados. Recuperado 10 de octubre de 2022, de <https://sicex.com/blog/crecimiento-y-desarrollo-de-la-exportacion-en-colombia/>
- Stratego, A. (2021, 11 junio). *KPI's dentro del Comercio Exterior*. Asesores Stratego. Recuperado 10 de octubre de 2022, de <https://www.asesores-stratego.com/publicaciones/kpis-dentro-del-comercio-exterior/>
- Tatché, M. S. (2022). *Alianzas estratégicas en la expansión internacional*. Recuperado 14 de noviembre de 2022, de <https://www.eaeprogramas.es/blog/internacionalizacion/alianzas-estrategicas-en-la-expansion-internacional>
- TicPymes, R. (2020, 11 diciembre). *3 tareas clave en el entorno financiero de una pyme*. TicPymes. Recuperado 10 de octubre de 2022, de

<https://www.ticpymes.es/autonomos/noticias/1122511025204/3-tareas-clave-entorno-financiero-de-pyme.1.html>

TrámitesDeColombia.com. (2022, 19 enero). *¿Qué es el impuesto 4×1000 y cómo se calcula?*

Trámites De Colombia. <https://tramitesdecolombia.com/finanzas/4x1000/>

Universidad Austral de Chile. (2019). *ANALISTA CONTABLE FINANCIERO*.

https://www.uach.cl/uach/_file/862019-5dcebde1ffd4.pdf

Valderrama, C. (2022, 2 julio). *El sector TIC es una ventana hacia el futuro de Colombia*.

Forbes Colombia. Recuperado 9 de octubre de 2022, de

<https://forbes.co/2022/07/02/red-forbes/el-sector-tic-es-una-ventana-hacia-el-futuro-de-colombia/>